جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية
دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين

إعداد الطالب
مسفر بن فيحان بن قويد الدوسري

إشراف
الأستاذ الدكتور حلمي يوسف شحادة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة- قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، ٢٠١١م

الإهداء

إلى والدّي العزيزين اللذين يمداني بدعواتهما الصادقة... أطال الله في عمرهما.

إلى إخواني وأخواتي ... من يشتد أزري بهم.

إلى كل من ساندني بالكلمة أو بالجهد أهدي جهدي هذا الجميع.

إلى زوجتي العزيزة رفيقة دربي والتي كانت ومازالت خير معين لي.

إلى أبنائي وبناتي الأعزاء

وإلى كل شخص امتهن مهنة التعليم فاتخذ من نفسه شمعة تحترق لتنير ما حولها بنور العلم والمعرفة، وإلى كل أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين نهلتُ من علومهم ومعارفهم الماء العذب الزلال.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع لعلّه ينال إعجاب كل مطّلع وقارئ.

مسفر الدوسري

الشكر والتقدير

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، وصادق التقدير، لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حلمي شحادة لإشرافه على هذه الأطروحة، وعلى توجيهاته المستمرة، وملاحظاته القيّمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراجها بهذه الصورة، فإنني لن أستطيع إيفاءه حقه من الشكر والتقدير والامتنان؛ راجياً الله تعالى أن يجزيَه خير جزاء.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الأطروحة. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى محكمي استبانة الدراسة على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة، الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

وختاماً، فإن الباحث - وهو يعرب عن امتنانه العظيم لكل من ساهم في مساعدته في هذه الدراسة - ليرجو الله أن تكون هذه الأطروحة في مستوى تلك المساعدة.

والله ولي التوفيق

مسفر الدوسري

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

الصفحة	المحتوى

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين

مسفر الدوسري

جامعة مؤتة، ٢٠١١

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من(١١٠٧) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

١. أن مستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير التنظيمي جاءت بمستوى مرتفع، وأنّ تصوّراتهم للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع أيضاً.

٢. وجود أثر لعوامل التغيير الداخلية والخارجية في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عوامل التغيير الداخلية والخارجية تفسر ما مقداره (٦١.٢%) من التباين في التميز التنظيمي.

٣. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لعوامل التغيير تعزى لمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تعزى لمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل والفعال لعوامل التغيير التنظيمي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذهِ العوامل إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للوزارات السعودية وأهدافها، بغية تحقيق التميز التنظيمي.

Abstract

The Impact of Internal and External Change Factors on Organizational Excellence Among Workers in the Centers of the Ministries in Saudi Arabia
An Applied Study from the Perspectives of Employees

Mesfer Al Dosari
Mutah University, 2011

The study aimed at recognizing the impact of internal and external change factors on organizational excellence among workers in the centers of the ministries in Saudi Arabia. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a sample of (1107) subjects. The statistical package of social science (SPSS V.16) was used to a analyze the data of the questionnaire. The most important findings of this study were the following:

1. The employees' perceptions of internal and external change factors were at high level, and their perceptions toward organizational excellence was also high.
2. There is an impact of internal and external change factors in organizational excellence which explains (61.2%) of deviation in the dependent variable (organizational excellence).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents perceptions of internal and external change factors attributed to (academic qualification, age, and experience) variables, and significant differences exist at ($\alpha \leq 0.05$) level in the respondents perceptions of organizational excellence attributed to (academic qualification, age, experience, and Job level) variables.

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance organizational change factors, and improve the strategies to the higher desired levels, through the development of skilled workers and provide a vision of a clear strategy for the ministries and objectives, in order to achieve organizational excellence.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

١. ١ مقدمة:

يشهد العالم حالياً تغييرات جذرية سريعة ومتتابعة، حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل هي التقلب والتغيير الديناميكي السريع، بالإضافة إلى تميز هذا التغيير بالتقدم في التكنولوجيا والطرق والأساليب، والتي أصبحت معه إدارة الموارد المادية والبشرية، تمثل مشكلة، وتتطلب لحسن معالجتها، مناهج إدارية مبتكرة وفعاله، كإدارة الجودة والتميز التنظيمي ومديرين يعرفون بمديري التغيير وهم ممن يضطلعون بمهام تقديم أفكار التغيير مع ممارسة كافة العمليات الإدارية لمواكبة إحداث هذا التغيير.

وحتى تستطيع المنظمات تلبية متطلبات المستقبل، لا بّد لها أن تنهج طريق التغير، والذي يعتبر متطلباً ضرورياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التغيير ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة.

إن الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم إيجاد التغيير والتكيف معه، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً.

ولقد ساهم ظهور منهجية إدارة التغيير ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة والتغير التكنولوجي والمؤسسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية وتطبيقية تسترشد بها المنظمات لحل مشكلاتها التنظيمية، فتكامل منهجية التغيير تلعب دورا حاسما في تحديد بناء الاستراتيجيات التنافسية.

فالتغيير يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، ويعتبر عنصرا بارزا في المنافسة السوقية، كما يوجب على منظمات الأعمال الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية تتشابك مع عدد من المحاور الرئيسية أولها العملية الإدارية على اعتبار أنها مطلب أساسي تبدأ بالأهداف ورسم الخطط الإستراتيجية وتوفير التكامل التنظيمي والاتصالات على كافة المستويات الإدارية والقيادية أما المحور الثاني يتمثل في العاملين باعتبارهم القوة المحركة للأنشطة والعمليات المختلفة والتي ترتكز علي الأدوار السلوكية للمشاركة في القرارات وفرق العمل والتي تساهم في خلق مناخ بيئي يثير الحماس ويساعد على الابتكار وينمي الإحساس بالمسئولية.

لهذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية.

١. ٢ مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات موجه من التحديات تتمثل في الضغوطات المتزايدة من أجل التغيير كون هذه المنظمات تعمل في ظل متطلبات السوق من التنافسية والجودة والكفاءة، فبالرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة في التعامل مع إدارة التغيير إلا أن غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل في التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركية نشاطها وأهدافها، والذي من شانه أن يكبلها ويؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميز المطلوب بلوغها، إلا أن التعامل مع موضوع التغيير من منظوره الواسع قد يسهم في تحقيق مزايا فنية تستخدم لأغراض تنافسية، ومراكز الوزارات لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، وذلك لضعف إدراك العلاقة بين إدارة التغيير والتميز التنظيمي، لهذا جاءت هذه الدارسة للبحث في أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية.

١. ٣ أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات لعوامل التغيير الداخلية والخارجية؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لأبعاد التميز التنظيمي ؟

١. ٤ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمثل دراسة منفردة -على حد علم الباحث- في معالجتها للمتغيرات المأخوذة بأبعادها المتغيرة، ضمن البيئة العربية والبيئة السعودية، وتعدّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين عوامل التغيير الداخلية والخارجية والتميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، لذا فإن هذه الدراسة تكمن أهميتها من حيث:

١- مساعدة القائمين على الإدارات العليا في الوزارات السعودية في معرفة العوامل الأكثر تأثيراً على تكوين اتجاه محدد للتغيير.
٢- تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى العاملين في الوزارات السعودية عن أهمية التميز التنظيمي في هذه الوزارات.
٣- تشكل نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى حول عوامل أخرى قد تساهم في التغيير في الوزارات السعودية، وكذلك توفر معلومات للباحثين والمهتمين في موضع عوامل التغيير والتميز التنظيمي.

١. ٥ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية ، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات لعوامل التغيير الداخلية والخارجية.
٣. التعرف على تصورات العاملين في مراكز الوزارات لأبعاد التميز التنظيمي .
4. محاولة التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في الوزارات السعودية على قيادة عملية التغيير وتحديد الإستراتيجية المناسبة للوصول لدرجة التميز في الأداء.

١. ٦ فرضيات الدراسة

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (الخارجية، والداخلية) في التميز التنظيمي(تميّز القيادة، وتميّز المرؤوسين، وتميّز الهيكل، وتميّز الإستراتيجية، وتميّز الثقافة) من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (الخارجية، والداخلية) في تميز القيادة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (الخارجية، والداخلية) في تميز المرؤوسين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (الخارجية، والداخلية) في تميز الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (الخارجية، والداخلية) في تميز الهيكل التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (الخارجية، والداخلية) في تميز الثقافة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتصورات المبحوثين في مراكز الوزارات لعوامل التغيير تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتصورات المبحوثين في مراكز الوزارات للتميز التنظيمي تعزى

للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة، والمستوى الوظيفي).

١. ٧ التعريفات الإجرائية:

أولاً: المتغير المستقل: إدارة التغيير: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات.

أ. **عوامل التغيير الداخلية:** وهي عوامل داخل المنظمة وتتمثل في اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ومطالبتهم بتغيير ساعات العمل أو ظروف العمل وغيرها، تشكل ضغوطاً داخلية من أجل التغيير. ويعرف إجرائياً على أنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد عوامل التغيير الداخلية.

ب. **عوامل التغيير الخارجية:** وهي عوامل من خارج المنظمة وتتمثل في القواعد الجديدة للإنتاج والتنافس التي تلزم المنظمات في إجراء تغيير جوهري في طرق العمل، وكذلك القوانين الجديدة، وقرارات المحاكم، والأنظمة التي تتأثر بها المنظمات. ويعرف إجرائياً على أنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد عوامل التغيير الخارجية.

ثانياً: التميز التنظيمي: هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء.

١. **تميز القيادة :** يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة. وتعرف إجرائياً على أنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تميز القيادة.

٢. **تميز المرؤوسون :** يمثل درجة اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها. ويعرف إجرائياً على أنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تميز المرؤوسون.

٣. **تميز الهيكل التنظيمي :** يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويعرف إجرائياً على أنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تميز الهيكل.

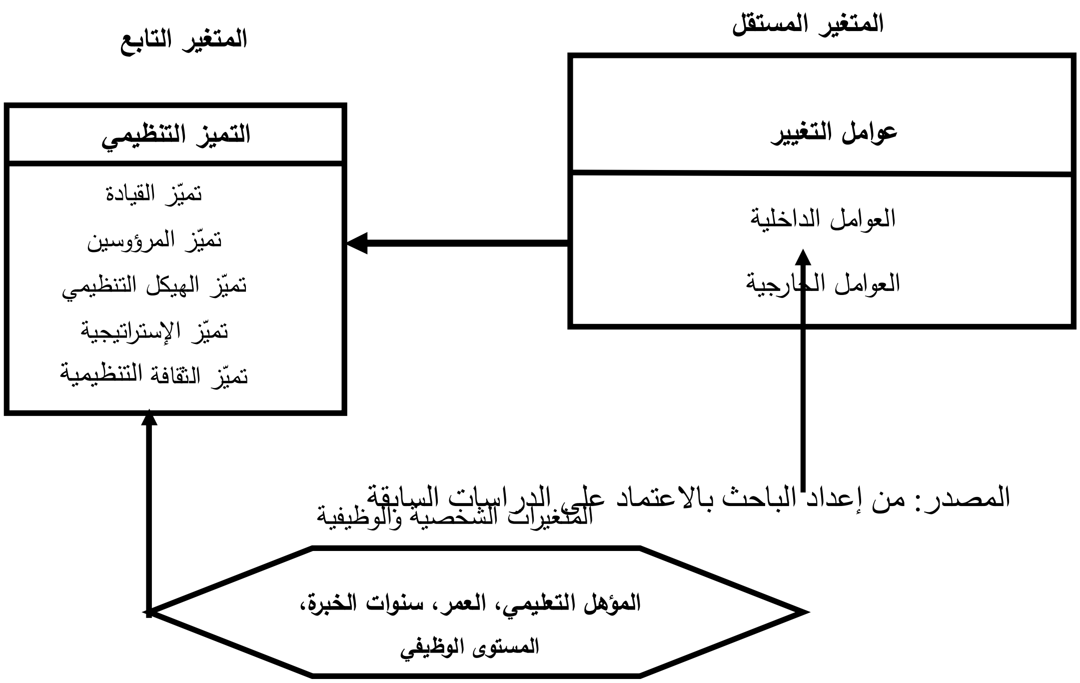
٤. **تميز الإستراتيجية:** درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. وتعرف إجرائياً على أنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تميز الإستراتيجية.

٥. **تميز الثقافة التنظيمية:** يمثل درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة. وتعرف إجرائياً على أنها: المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد تميز القيادة.

١. ٨ أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عوامل التغيير (الخارجية، والداخلية)، أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الإستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية)، كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل (١)
أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

٢. ١ الإطار النظري:
مفهوم التغيير:

أضحت عملية التغيير ظاهرة حتمية تؤثر في العلاقات الإنسانية بكافة صورها وأشكالها، سواء في حركتها الاجتماعية أو الاقتصادية، فالتغيير واضح في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين المرؤوسين أنفسهم، والتغيير لا يقتصر فقط على الأنظمة الاجتماعية أو الإدارية، بل يمتد ليشمل الأنظمة البيولوجية والتكنولوجية، فهناك تغيير في الطبيعة مثل ما هناك تغيير في المجتمعات البشرية، إذ يمكن القول أن التغيير ظاهرة حتمية تخضع لها كافة الأنظمة من بيولوجية وتكنولوجية واجتماعية.

والتغيير كما يعرفه (عثمان، ٢٠٠٠) والمشار له في (السحيمي، ٢٠١٠: ٩) هو: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان..

ويعرف التغيير : بأنه أي عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة، مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنشآت أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله وكفاءتها الخاصة بأداء تلك المنشأة لغرض زيادة ما عليها وتحقيق كفايتها" (سميث ، ٢٠٠١) .

ومفهوم التغيير يتضمن التغيير التلقائي والتغيير المخطط أو التغيير الإداري، والتغيير التلقائي هو الذي يتم دون تدخل الإنسان وإنما يرجع إلى تدخل ونقل مجموعة العوامل أو بعضها. (عبد الباقي، ٢٠٠١) .

ويرى (الشماع وحمود، ١٩٨٩:١٨٦) والمشار له في (جبار، ٢٠١٠: ٨) إن التغيير هو: "الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة".

ويعرفه أحمد وآخرون بأنه: "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي؛ بهدف تحقيق تطوير في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج" (Ahmad, et.al, 2007).

وقد عرفه اللامي بأنه: تغيير في العمليات التنظيمية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية(اللامي، ٢٠٠٥: ٦).

وعرفه عبودي على أنه: "مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية في المنظمة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات" (عبودي، ٢٠٠٧: ١٧).

وتعرف الدراسة التغيير على أنه: العملية التي تهدف إلى تكييف المنظمة بما تحويه من عاملين مع التغييرات (الداخلية والخارجية) بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة في إيجاد بيئة عمل سليمة.

مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "جهد ونشاط مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسن المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها (العديلي، ١٩٩٥: ١) .

أما العمري فقد عرف التغيير التنظيمي بأنه: عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية (العمري، ٢٠٠٢ : ١٢) .

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: تغيير في وسائل الإنتاج والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال وأساليب الرقابة وغيرها. (السهلي، ٢٠٠٦: ١٧)

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم (الشوابكة، ٢٠٠٧ : ٢٣).

ويعرفه كانينغهام وآخرون (Cunningham et.al, 2009: 331) على أنه: تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمؤسسة، بيئتها، وأفرادها بهدف التحسين الإداري.إذ لا ينبع من وجود مشكلة في حد ذاتها فقد تكون موجودة وغير محددة وقد تكون متوقعة في وقت قريب.

ويعرفه غارفين وروبرتو (Garven& Roberto , 2006) على أنه: عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى

وتعرف الدراسة التغيير التنظيمي على أنه استجابة مخططة من قبل الأفراد، والجماعات والمجتمعات، والمؤسسات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي، والتطبيقي بين اللحظة والأخرى مادياً ومعنوياً، ويحتاج التغيير الفعال إلى تضافر المجهودات الفردية والجماعية، لتحقيق نتائجه المشبعة لحاجات الأفراد والمنظمات

أهمية تبني التغيير التنظيمي :

إن أي تغيير في المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها، وبشكل عام فإنه يمّكن التنظيم من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية قدر الإمكان. ومعظم أبعاد التغيير على أية حال تتوافق في أحد المجالات العامة الثلاث (Schermerhorn, 2000) والمشار له في دراسة (الحوامدة، والهيتي، ٢٠٠٤): تركيب وتصميم المنظمة ويشمل (تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي-الاستشاري، التصميم الشامل، الثقافة، إدارة الموارد البشرية)، وتكنولوجيا وعمليات، ويشمل (تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل، أنظمة الرقابة)، والأفراد، ويشمل (قدرات ومهارات، أداء، إدراكات، توقعات، اتجاهات، قيم). ويبقى تأثير أي تغيير في المنظمة غالباً يمتد إلى ما وراء المجال الفعلي الذي ينفذ فيه.

ويذكر دولي وأخرون(Doyle, et.al, 2000) أن مبررات التغير في المنظمات يرجع إلى:

١. الأزمة : بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير .
٢. الرؤية : الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
٣. الفرصة : بمعنى التنبؤ بأن التغيير يفضي إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة دون أستغلال .
٤. التهديد : أي التنبؤ بحدوث شيْ في المستقبل سيؤثر سلباً على المنشأة واستمراريتها .

بينما يرى (العديلى، ١٩٩٥) أن هناك مجموعة من العوامل تلعب دوراً كبيراً في جعل المنظمات تسعى إلى أحداث ما يسمى بالتغيير وهى :

١. عوامل البيئة التقنية: يتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، وهذا التغير في الاكتشافات التقنية والمعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين .
٢. عوامل البيئة الاجتماعية : وتتمثل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية، كالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم، وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وتغير النظرة إلى هذه الاتجاهات وإلى المسئولية الاجتماعية، وتتمثل العوامل الاجتماعية كذلك في نمو السكان وتفاعلهم ووجود العمالة الوافدة والأنظمة والسياسات الحكومية، وغير ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة .
٣. العوامل الاقتصادية: وتتمثل هذه العوامل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية والخارجية، مثل : رأس المال والموارد الاقتصادية وحركة وتغيير الأسواق العالمية وظروف الإنتاج ، والأعمال والتسويق وندرة الموارد والمنافسة والحروب أو الأزمات الاقتصادية.
٤. العوامل التنظيمية : وتتمثل هذه العوامل في ما يجري داخل المنظمة وخارجها، مثل : اتجاهات العاملين والموظفين والمديرين، متطلبات المشاركة في العمل، التقنية الإدارية، حجم منظمات العمل، زيادة مهارات العاملين، تغير القيم والمواقف لدى العاملين.

إن التخطيط للتغيير نحو المستقبل يتم على خطوات حتى يحدث نقلة مميزة للتنظيم تحقق الهدف من التغيير، إن تبني عملية التغيير في المنظمات أصبح ضرورة ملحة حتى تتمكن تلك المنتجات من التفاعل مع المجتمع ، والعالم الذي يعتبر قرية واحدة بفضل تلك الثورة التقنية. (Richard, 2001)

ويتنبأ بيسنجر وكنت(Bysinger and Kinht, 1996) أن القياديين في قطاع الأعمال سيواجهون تحديات في البقاء لمزاولة أنشطتهم ، لكون هذه التحديات ناتجة من خلال العوامل الآتية : المنافسة الشديدة، وعملية التغيير، والسرعة الحركية للسوق .

وفي هذه الحالة فإن المنشآت تواجه خيارين، إما التنحي أو تبني التغيير والتحول في ضوء المتغيرات التي تحدث في العالم بما يحقق البقاء والنمو للمنشأة.

وترى الدراسة إلى أنّ التغيير التنظيمي يُعد أحد الاتجاهات التي فرضت نفسها وبقوة ، ولاقت قبولاً كثيراً واهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، كاتجاه إداري

متطور، لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية، وربحية، وتنافسية تعود على المنظمات عند تطبيقها، إذ يعتمد على مجموعة من المعايير، والمواصفات، التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات في القطاعات الإنتاجية والخدماتية، وتنمية الموارد البشرية والتدريبية ضمن ما هو متاح من إمكانيات، وباستخدام الوسائل والأدوات المختلفة لقياس ومتابعة ما يطرأ من تحسين على جودة المنتج أو الخدمة.

الفرق بين التغيير المخطط والتغيير العشوائي:

لقد فرق(الطجم، ١٩٩٥) بين التغيير المخطط والتغيير العشوائي حيث ذكر أن التغيير العشوائي" هو الذي يحدث مصادفة دون تدخل من أحد وإنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية أو الديموغرافية، وبالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة ويطلق عليه اسم التغير " . أما التغيير المخطط فهو الذي يتحكم فيه وفي مساره ويخطط له فيحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وأطلق عليه اسم " التغيير ".

وفي السياق نفسه يفرق بين التغيير المخطط والتغيير العشوائي حيث يرى (العامري والفوزان، ١٩٩٨: ٣٥٦): إن التغيير المخطط " يكون نابعاً عن قصد ويتبع خطة واضحة، ويهدف إلى تحقيق أهداف ملموسة وهو عكس التغيير العشوائي الذي لا يتبع خطة واضحة، ولا يبذل فيه محاولة لتوقع نتائجه أو معرفة آثاره". كما يقصد بالتغيير التنظيمي أنه ذلك التغيير الذي يتم على مستوى المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط ويقصد بالتغيير العشوائي، الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ولا توجد له أهداف محددة مسبقاً. أما التغيير المخطط فهو ذلك التغيير المنظم الذي يهدف إلى تحقيق أهداف مقصودة ومخطط لها سلفاً.

كما يمكن تعريف التغيير المخطط بأنه "محاولة مدروسة لتعديل وظيفة التنظيم الكلي أو أحد أجزائه المهمة لزيادة الفاعلية ويمكن إحداث هذا التغيير بواسطة أعضاء التنظيم أنفسهم أو بواسطة جهات خارجية متخصصة. ويشير هذا التعريف إلى أن الهدف من عملية التغيير هو القيام بزيادة الفعالية سواء كان هذا التغيير من الداخل أو عن طريق جهات خارجية (Daft, 2001: 354) .

والتغيير التنظيمي المخطط يعرف بأنه تنظيمي لكونه يقع داخل المنظمات ويتناول عناصرها وأبعادها في سكونها وحركتها . وأنه "مخطط" لكونه يستلزم الاتفاق المسبق على إجراءات محددة من جميع الأطراف حول أسلوب جمع البيانات، وتحليلها والحلول المقترحة، وطريقة تطبيقها ومتابعة آثارها، والتدخل لتعديل مسار التطبيق عند الحاجة لذلك (الخزامي، ١٩٩٩ :١٥).

والمقصود بالتغيير التنظيمي في هذه الدراسة هو التغيير التنظيمي المخطط، ويستبعد التغيير العشوائي كما أن الهدف من التغيير التنظيمي المخطط هو هدف واضح يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة، والتعريف الذي يتوافق مع أغراض هذا البحث هو " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق أحد أمرين أنولهما ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية، وثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة ليصبح التنظيم أكثر كفاءة وفاعلية (السلمي، ١٩٩٣: ٢٥٦) .

ويجب أن نفرق هنا بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، فالتغيير بهدف التطوير هو ما يعرف بالتطوير التنظيمي والذي يعرف بأنه عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لأحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها (الغمري، ١٩٨٥: ٣٤) .

وقد يستعمل التغيير التنظيمي ليراد به التطوير التنظيمي مع أن لكل منهما تعريفه إذ يعرف(الكبيسي، ١٩٩٨: ٣٧) التطوير التنظيمي بأنه " جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية"، وأما التغيير التنظيمي فهو عبارة عن إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياستها وأساليبها في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة (الحلواني، ١٩٩٠: ٤٦) .

ولذلك حين نعالج التغيير التنظيمي المخطط الذي يسعى إلى تطوير وتحسين التنظيم فإن التفضيل أن نستخدم مفهوم التغيير التنظيمي لاتصافه بالشمول وتناوله لكافة جوانب التنظيم دون أن ينحصر في مجال واحد من مجالات التغيير أو في أسلوب واحد من أساليب التغيير التي درجت عليها استراتيجيات التطوير التنظيمي التي تركز على تغيير السلوك باستخدام برامج التدريب. فقد أشار (النعيم، ٢٠٠٣: ١٦٣) إلى أن التطوير التنظيمي يقوم على استخدام علم السلوكيات بسبب اعتماده على الأسلوب المنظم في تحليل وتشخيص المشكلات فيتناوله للمشكلات والقضايا التنظيمي لتحديد أساليب التغيير المناسبة .

وتعليقاً على ما سبق يمكن أن يستخلص الباحث من التعاريف السابقة ما يلي:

١- هناك تعدد في تعاريف ومفاهيم التغيير التنظيمي يرجع إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى التغيير التنظيمي فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ومنهم من يعرفه من ناحية الوسيلة ومنهم من يعرفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير .
٢- هناك تقريباً شبه إجماع بين الباحثين على تعريف التغيير بالمفهوم العام بمعنى تبديل الوضع الحالي إلى وضع آخر والانتقال من حالة إلى حالة أخرى .
٣- يوجد هناك نوعان من التغيير أولهما التغيير العشوائي وهو الذي لا يتبع خطة ولا يبذل فيه جهد ولا يكون مقصوداً، وثانيهما التغيير المخطط وهو الذي يكون تابعاً عن قصد ويتبع خطة واضحة ويهدف إلى تحقيق أهداف مرسومة ومعلومة .

وترى الدراسة أنّ التغيير التنظيمي المخطط يهدف إلى التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر، والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف، والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزيئات، وحُسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية، واحتواء

القوى الداعمة والمساندة للمنظمة، والتهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى، ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة، وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، وتعزيز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، وتوحيد كلمتها وتعزيز قدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها.

مكونات التغيير:

يتكون التغيير من مجموعة من المكونات وهي كما يلي:

أ. المهام:

تهدف عملية التغيير إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، بالشكل الذي يلبى احتياجات كل من المنظمة والعاملين. وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتأتى بشكل عشوائي أو تلقائي، لذلك لابد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقه؛ فتحديد المهام عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات المنظمة والعاملين. وغالبا ما تشمل هذه المهام: التنمية القيادية ، والقدرة على اتخاذ القرارات. وتنظيم العمل، والقدرة على التأثير في العاملين وتوجيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتنمية المهارات الإدارية (Daniel & Raquel, 2005).

ب. الموارد البشرية (الأفراد):

إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه تدريبه وتطويره وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميز التنظيمي، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها التميز التنظيمي هي تنفيذ استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية (برنوطي، ٢٠٠٤).

ويركز (حريم، ٢٠١٠) على عدد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال الاهتمام بالموارد البشرية تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد، وتخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار والشعور بالمسؤولية، حيث تُعد الموارد البشرية العنصر المهم للوصل إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

ج. التكنولوجيا:

أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات ونقلها، من أهم الركائز التي تمكننا من مواكبة التطور والتقدم في المجالات كافة، إضافة إلى أثر ذلك في توفير الوقت والجهد والمال، سواء كان ذلك في مجال الحصول على

المعلومات أو نقلها أو حفظها؛ مما يعني أن تكنولوجيا المعلومات(Information Technology) هي القاعدة الأساسية التي تبنى في ضوئها المنظمات الإدارية والمنشآت ميزتها التنافسية (Khalil, 2000)

ويقصد بالتكنولوجيا بأنها كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والالكترونية ذات الكفاءة العالية، والأداء الأفضل التي تسهل للإنسان الجهد وتوفير الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها النوعية و الكمية بفاعلية (السالمي، ٢٠١٠)

والتكنولوجيا على أنها استخدام المعرفة والأساليب المتاحة لإنتاج السلع والخدمات، فالتكنولوجيا هي عملية إنتاج تنظيمية بالإضافة إلى أن التكنولوجيا تختلف من منظمة لأخرى ومن منشأة لأخرى وتختلف داخل المنظمة الواحدة، وأما الدور الذي يربط تكنولوجيا المعلومات بأنظمة المعلومات في أن التكنولوجيا وتعد وسيلة لتسهيل عمل نظام المعلومات وتمكنه من القيام بوظائفه، في حين أن أنظمة المعلومات يتم الحصول بوساطتها على المعلومات (النعيمي، ٢٠٠٧).

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها المكونات المادية والبرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد وإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة المعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب (المياح، الطائي، ٢٠٠٣).

ومن هنا لا بد أن تهيئ المنظمات كافة المستلزمات للاستفادة القصوى من التكنولوجيا، حيث يذكر (الردايدة، ٢٠٠٨) أن هناك العديد من المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم وبمختلف القطاعات والصناعات، تحصل على القيمة والاستفادة الكاملة من استثماراتها لهذه التكنولوجيا، وأنه من الضروري على تلك المنظمات أن تكون متماشية مع ما يستجد من ظهور لتكنولوجيا جديدة قد تفتح أمام المنظمات مجالات وآفاقاً واسعة نحو أسواق جديدة من خلال التتبع والنقل التكنولوجي المستمر.

د. الهيكل التنظيمي:

يعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي على قدرتها في العمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والموائمة بين هيكلها التنظيمي وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري، وكفاءة مواردها المادية ويتبين من خلال ذلك أهمية وجود الهيكل التنظيمي للمنظمة، فمن دون هيكل تنظيمي جيد ومناسب فان العمليات التنظيمية تسير بشكل فوضوي لا يستند إلى أساس علمي متين حيث تتخبط المنظمة وتنحرف عن مسارها وعن أهدافها فتصبح عديمة الفائدة وتتجه للانحدار والتراجع إضافة إلى هدر الموارد البشرية والمادية، فالهيكل التنظيمي غير الملائم يترتب عليه أثاراً سلبية من حيث تدني معنويات وحافزيه العاملين واتخاذ قرارات غير سليمة وتزايد النزاعات التنظيمية والوظيفية وانخفاض الطموح والإبداع وتزايد النفقات (الفرا، واللوح، ٢٠٠٧)

ويساعد الهيكل التنظيمي على توفير مناخ العمل المناسب والذي يعمل على تحديد سلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل .من هنا فقد زاد الاهتمام بتصميم هيكل تنظيمي قادر على تلبية حاجات الموظفين وإشباعها بهدف أن يكون الموظف مرتاحاً في عمله ويحقق العمل له أقصى درجة ممكنة من إشباع الحاجات المادية والمعنوية (طه، ٢٠٠٧).

إنّ أهداف الهياكل التنظيمية تؤدي إلى حصول المنشآت على العديد من الفوائد منها(جواد، ٢٠١٠) :

١. يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها وعلى تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .

٢. ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة ويوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

وبالتالي نجد أن المنظمات مهما كانت ، فإنّ تنظيمها الهيكلي موضح في مستويات أدارية متفاوتة السلطة، لكن هذه المميزات أو الأهداف تؤخذ عليها بعض الجوانب السلبية، ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي (طه، ٢٠٠٧): يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة، والتخصص في العمل، أي وجود مهام محددة، ونطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

أسباب التغيير التنظيمي :

توجد عدة أسباب تجعل المنظمة تلجأ للتغيير التنظيمي، ومن أهم أبرز هذه الأسباب (رحيم، ٢٠٠٥؛ سميث، ٢٠٠١؛ الشهري، ٢٠٠٦):

أ. أسباب هيكلية: تُشكل الأسباب الهيكلية أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم وقبل إعداد هذا الهيكل يجب المرور بعدة مراحل هي:

١. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة: حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيث إنّ فكرة تحديد الأهداف هي في غاية التعقيد إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما أنّ الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وأنّ الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف إذ تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا(السالم، 2002: ٨).

٢. تحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف: إنّ لكل منشأة أهدافا خاصة بها، لذا فانه من الضروري تحليل الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها، فيقوم المنظم بدراسة وتحليل أنشطة اللازم وجودها والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. فالمنظمة الصناعية مثلا تحتاج إلى إدارة أنتاج في حين أن منظمة تأمين تعتبر عمليات بيع بوالص التأمين نشاطا إنتاجاً وفي منظمة مصرفية يعتبر نشاط الإيداع والتسهيلات المصرفية هو النشاط الإنتاجي (طه، ٢٠٠٧).

٣. تحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف الوحدات من سلطة ومسؤولية ونطاق الإشراف وتُعتبر هذه العملية المرتكز الحيوي والمهم في خلق التجانس

المتكيف بين وحدات العمل في المنظمة، وفي رسم الآلية السلوكية للأداء المعياري، وربطه بالنشاط الإنساني الفعلي، عبر منظومة من الأطر النظامية والقواعد الإجرائية، ومسارب السلطة الممنوحة والصلاحيات القيادية في ممارسة المسؤوليات، ومن ثم إقامة التنسيق اللازم بين مراكز الوحدات، وتأكيد عدالة التنظيم في التوجيهات والقرارات، وفي توزيع الأعباء والمهام وتلقي الجزاءات بين أعضاء المنظمة بصفة جماعية وشمولية (Gibson, 2006).

٤. إسناد المهام إلى الأفراد المناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات وهذا يتطلب قيام الإدارة مسبقًا بتقييم درجة كفاءة الفرد الذي ستفوض له السلطات ومدى قدرته على استخدام هذه السلطات بشكل صحيح وبما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة (سميث، ٢٠٠١).

وقد بيّن (العديلي، ١٩٩٥) أن أهداف الأسباب الهيكلية للتغيير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

اولاً: زيادة قدرة المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعلها نظاماً متجدداً.

ثانياً: زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.

ثالثاً: تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وثقلاً للتغيير، وتنمية معارف ومهارات العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين في المنظمات، فالمنظمة تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تحيطها.

رابعاً: تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.

خامساً: زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

ب. أسباب بيئية:

ويقصد بالأسباب البيئة جميع الظروف الاقتصادية والسياسة والاجتماعية والثقافية والسكانية والتكنولوجية والدينية وغيرها من الظروف التي تحيط بالمنظمة وتؤثر عليها ولا تقع تحت سيطرتها وبشكل عام يمكن القول بأنه كلما كانت البيئة أكثر استقرارا وتجانسا قل تعقيد شكل التنظيم والعكس صحيح(سالم، ٢٠٠٩). وهناك علاقة بين البيئة والتغيير التنظيمي وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئية الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لكن البيئية الأكثر تأثيرا على التنظيم هي كل ما يؤثر عليه بشكل مباشر بدءً من المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وصولا إلى الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من موردين، وزبائن، ومنافسين، وجهاز حكومي، والرقابة (الكرخي، ٢٠٠٩).

ج. أسباب تقنية أو تكنولوجية:

تكمن أهمية الأسباب التقنية أو التكنولوجية في دورها المهم في إنجاح المنظمات واستخدامها من خلال ما يزوده هذا النظام من قدرة متفوقة تتمكن الإدارة من القيام بكافة وظائفها وصولاً إلى الميزة التنافسية وجودة خدمة أفضل. وتطبيق المعلومات جوهر العملية الإدارية في المنظمة، فمن واجب كل مؤسسة أو منظمة أو منشأة القيام برسم سياسات واستراتيجيات لتطوير موارد معلوماتها بهدف زيادة فعالية الخدمات (العطوي، ٢٠٠٥).

ولذلك تبنى أهمية الأسباب التقنية أو التكنولوجية على عدة أسباب نذكر منها: تزايد المعرفة المتاحة للمديرين، والتي يمكن استخدامها في اتخاذ قرارات طبقاً للمعرفة العلمية المتقدمة، ونمو المنشآت في الحجم، وتعقد أعمالها؛ مما يضطر المديرون إلى الاعتماد بصورة متزايدة على المعلومات المكتوبة، وازدياد درجة تخصص بعض المنشآت واتجاه أغلب المنشآت إلى تنويع أعمالها، وازدياد التعقيد التكنولوجي بصفة عامة، وازدياد ندرة بعض الموارد الطبيعية، وانتشار نشاطات المنظمات واللامركزية، مما أدى إلى حاجتها لأساليب متقدمة في الرقابة لتأمين قيام المديرين بواجباتهم على وفق ما هو متفق عليه في الخطة. وانتشار استخدام التقنيات الحاسوبية وانخفاض تكلفتها، مما يجعل منها وسيلة مثالية لمعالجة المعلومات (عبودي، ٢٠٠٧).

وأن أهم فوائد التعرف على الأسباب التقنية أو التكنولوجية هي: استثمار المورد المعلوماتي في المنظمة والسيطرة على كافة المعلومات فيها، وربط جميع الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المنظمة بوحدة الأمر واتخاذ القرار، والقدرة على تبادل وتشارك المعلومات والتحاور عبر الشبكات والاتصالات داخل المنظمة وخارجها وعلى المستوى العالمي، والقدرة على التخطيط والتنبؤ للمستقبل ضمن احتمالات مدروسة واقتراح بدائل في حالة وجود خلل في تنفيذ الخطط وتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف، والمساعدة في إتمام المهام العمليات الإدارية بوقت أسرع وكفاءة أكبر وبعدد أقل من القوى البشرية (رحيم، ٢٠٠٥).

وإنّ من أهم ما تقوم به نظم المعلومات الإدارية هو توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات التسيير عن حالتها الحالية والسابقة، والتنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، حفظها، تحليلها، ووضعها معاً بطريقة تساعد على الإجابة عن أسئلة إستراتيجية، تسييرية وتنفيذية مهمة (الوليد، ٢٠٠٩).

مراحل التغيير التنظيمي :

يُعد كيرت ليفن "Kurt Levin" من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، وقد طور نموذجاً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، والمراحل التي يحددها هذا النموذج تساعد كثيراً على إحداث التغيير بفعالية، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة، وهذه المراحل هي (حريم، ٢٠١٠؛ البلوي، ٢٠٠٩):

١. **مرحلة التهيؤ(إذابة الجليد):** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها ومن ثم ينتج شعور لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك. وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد

والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم. وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم وانخفاض الأداء والتثبت من المشاكل وتوافر فرصة بديله للأداء .

٢. **مرحلة التغيير :** تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ والتغيير حيث يقوم خبراء التغيير بأحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.

٣. **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):** وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي، حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار الحالي والمحافظة عليه وذلك باستخدام الحوافر والمكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير.

ويستند هذا النموذج على بعض الافتراضات ومنها: أن الهدف من عملية التغيير هو تعلم مهارات جديدة أو تغيير الاتجاهات والسلوكيات القديمة، ولا بد من توفر الرغبة للتغيير لدى الإدارة والعاملين، وأن العاملين هم المحور الأساسي في عملية التغيير وبالتالي لا بد من تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم، ولا بد أن يؤخذ في الاعتبار أن التغيير يقاوم من قبل الأفراد.

وقد أورد الغامدي نموذج كلاً من رانكل وسشيوانش (Rankel & Schurnnch) والذي يحتوي على أربع مراحل هي :مرحلة البدء، مرحلة التحول، مرحلة الصيانة أو المؤسسية ومرحلة الأثر. وقد ذكر (أحمد، ٢٠٠٣: ٦٧) خمسة مراحل للتغيير: تحديد الأهداف، وضع معيار لقياس فعالية نتائج التغيير، الاهتمام بالنواحي الإنسانية وإشراك العاملين في عملية التغيير، الاستفادة من الخبرات السابقة، ومن المواد المكتوبة حول المنظمة في التغيير، وإعداد جدول زمني بمراحل التغيير(الغامدي، ١٩٩٦: ٤٣).

وقد أورد(تركي، ١٩٩٦: ٣٦٧-٣٦٨) النموذج الذي تتبناه كل من (ايرجيل وسلوكوم)(Eellriegel and Slocum, 1964) بعد إجراء تعديلات عليه ،و يتكون هذا النموذج من(٦) خطوات على النحو التالي :

(١) معرفة مصادر التغيير :

فقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية في التغيير التكنولوجية أو التغيرات السياسية والقانونية ، وقد يون مصدره هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال بها . كما قد يكون مصدره المناخ التنظيمي السائد (The Organizational Climate) ويعني بالمناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في إحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة .

(٢) تقدير الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

إن تقدير الحاجة إلى التغيير، يتمثل في تحديد الفجوة التي تفصل بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تحققه، أو بين توقعات وطموحات المنظمة وموقعها الحالي .

(٣) تشخيص مشكلات المنظمة :

وهذه المشكلات قد تكون مشكلات تتعلق بأساليب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الروح المعنوية للموظفين، أو نسبة الغياب أو الدوران بينهم، أو المركزية في اتخاذ القرارات أو تعرض المؤسسة لمنافسة شديدة.

(٤) التعرف على مصادر مقاومة التغيير :

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير، فالأفراد والمجموعات والمنظمات تقاوم التغيير للعوامل التالية: خوفهم من الخسارة المادية أو فقدن السلطة، وخشيتهم من المستويات المرتفعة الجديدة للأداء، وسوء فهم أثار التغيير، وتساوي المزايا والمضار التي تنجم عن التغيير، ومتطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، وإحساسهم بأنهم استغلوا أو أنهم أجبروا على التغيير، والتعود على تصرف العمل بطريقة معينة، والخوف من مخالفة معايير ومستويات معينة تفرضها المجموعة .

وتقاوم المجموعات والمنظمات التغيير للأسباب التالية :

١. الرغبة في الاستقرار .
٢. قلة الموارد المتاحة .
٣. التكاليف المغرقة وتتمثل في وجود أشخاص كبار في السن مثلاً ينتظرون سن التقاعد وتدفع لهم المنظمة علاوات وامتيازات هي بالنسبة للمنظمة نفقات غارقة .
٤. الإنفاقات التي قد تكون ارتبطت بها المنظمة مع غيرها من المنظمات .

(٥) تخطيط الجهود اللازمة للتغيير :

ويتمثل في توضيح أهداف التغيير في شكل دقيق يمكن قياسه . ويتطلب ذلك من المدير أو عنصر التغيير اتخاذ الإجراءات الضرورية لإدخال التغيير كما يجب إحداث مجموعات عمل قوم بالتجارب والمراقبة .

(٦) وضع استراتيجيات التغيير :

إن استراتيجيات التغيير قد تتناول عنصراً أو أكثر من عناصر المنظمة وعناصر المنظمة هي مهام المنظمة ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية ، وهيكلها التنظيمي . ويبين الجدول التالي عناصر المنظمة واستراتيجيات التغيير المتعلقة بها .

عوامل التغيير:

أن التغيير في أي منظمة لا يحدث من فراغ أو من العدم بل يكون نتيجة لسبب ما لذلك تناول العديد من الكتاب والباحثين القوى والعوامل التي تدفع المنظمة للتغير والتطوير وحاول العديد منهم تصنيف وتبويب هذه القوى والمسببات ومن بين هذه التصنيفات التي يعتقد الباحث أنها أكثر قبولاً وانتشاراً هو تصنيف القوى والمسببات التي تدفع للتغير إلى مجموعتين رئيسيتين هما (البلوي، ٢٠٠٩؛ جبار، ٢٠١٠):

أولاً: القوى الخارجية : تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات الخارجية للمنظمات ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى. والمسببات وتصنف القوى الخارجية إلى قوى تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية وسوف استعرضها بإيجاز كما يلي :

١. القوى التكنولوجية : وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير في تاريخ البشرية وخاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواح الحياة ، كما أحدث التقدم التكنولوجي في الدول الصناعية تغيراً موازياً في هياكل قوى العمل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى الشكل المستطيل وتحولت المنظمات إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية وترتب على ذلك تغير في أساليب ومناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير هو التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفصل الشعوب والثقافات، فأصبح العالم قرية الكترونية واحدة ونتيجة للتطور في وسائل الاتصالات والمواصلات، ونتيجة للانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين كثير من دول العالم أصبحت بعض المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط بل تتسم بالعالمية(الطجم، ١٩٩٥: ١٠٦-١٠٩) .

٢. القوى الاقتصادية : وتعد الأوضاع الاقتصادية قوة رئيسية في النظام الاقتصادي الحر ومن أهم المتغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت تأثيراًً كبيراً على نظم الإدارة ما يلي : سياسة خصخصة القطاعات الاقتصادية، وسياسة إدارة المشروع على أسس تجارية وحدة المنافسة بين الشركات، وظهور شركات متعددة الجنسيات، والانفتاح الكبير في السياسات، والتغيرات الأساسية في مفهوم عملية التنمية الاقتصادية نفسها، والتركيز على النوعية بدلاً من الكم، ارتفاع الأهمية النسبية للقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية، والتجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصاً ومشكلات عديدة، ولا بد أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته، والتنافس الحاد بين المنظمات وأوضح مثال لذلك، التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات الحاسب الآلي، وتغيرات سريعة في أسعار المواد الخام، وهذه بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات وبالتالي دفعت المنظمات إلى الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى إدارة التغير كاختيار استراتيجي (البلوي، ٢٠٠٩).

٣. القوى الاجتماعية : كذلك من القوى الخارجية التي تدفع للتغير القوى الاجتماعية وتتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم وكذلك في

الاتجاهات والمواقف نحو العمل ، وكذلك من القوى الاجتماعية النمو المضطرب في السكان وتعدد الأجناس والثقافات وتفكك الأسرة وانتشار الجريمة (عبد الباقي، ٢٠٠١: ٣٣٩) وازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك (المؤمن، ١٩٩٧ :١٥٧) .

٤. **القوى السياسية والقانونية :** وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وما تفعله من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، الأمر الذي يؤثر في المنظمات فيدفعها إلى تغيير أهدافها وسياساتها(سميث، ٢٠٠١:٢٣) مثل: إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي ... الخ) أو حدوث أزمة خارجية طارئة.

مما تقدم يتضح بجلاء أن المتغيرات البيئية الخارجية كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية.. الخ) تعمل باستمرار على تغيير الأهداف العامة والخاصة في المنظمة وعلى المنظمة أن تستجيب لمقتضيات التغيير والتكيف الملائم كي تحقق استمرارية البقاء في الأسواق والاستقرار والثبات في ظل كل هذه المتغيرات خصوصاً العولمة والتجارة الحرة (حمود، ٢٠٠٢ : ١٨٧).

ثانياً: القوى الداخلية :

وتتنوع هذه العوامل داخل المنظمة، فقيام الإدارة العليا بتصحيح استراتيجية المنظمة يعتبر بمثابة تغيير يحتمل أن يسفر عن نتائج. وهناك عوامل داخلية أخرى للتغيير ربما تكون انعكاس للعوامل الخارجية، وأن تبدل القيّم الثقافية والاجتماعية مثل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ومطالبتهم بتغيير ساعات العمل أو ظروف العمل وغيرها، تشكل ضغوطاً داخلية من أجل التغيير(الحوامدة، والهيتي، ٢٠٠٤؛ البلوي، ٢٠٠٩).

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها ومن بين هذه القوى والمسببات ما يلي(المدهون، ١٩٩٩، ص٩٣-١٠٩) : التغير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، وإدخال أجهزة ومعدات جديدة، وندرة القوى العاملة .تدني معنويات العاملين وعدم رضاهم عن العمل، ارتفاع نسبة لدوران الوظيفي .

وتشير الدراسة إن لكل مدخل إداري ملامح وخصائص رئيسة تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولعوامل التغيير مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، فهو مدخل شامل، أنه يعني أن كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء، ومدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والخدمة، والإنتاجية للمنظمة ككل، وليس لأجزاء منها، وذلك لأنه يعتمد على التخطيط، والتنظيم، والتحليل، لكل نشاط في المنظمة، ويساعد على تخليص كل فرد من الجهود التي تهدر الوقت؛ لأنّه يساهم في إشراك الأفراد في عملية تحسين الأداء المستمر، والتقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهو يحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقاً؛ إذ يعتمد على الرقابة الذاتية، ويجعل الموظف متعدد الوظائف، ففي

المنظمة المعاد إحداث التغيير فيها يكون عضو الفريق ذا مواهب متعددة الأبعاد، كما يجب أن يتمتع بالمعرفة الأساسية حول أدوار الأعضاء الآخرين في الفريق، أي يهتم بالتكامل الوظيفي وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات المستفيدين.

مفهوم التميز:

يعد مفهوم التميز من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثون في هذا المجال، ويتضح ذلك من خلال التعاريف الواردة في أدناه:

لقد عرف التميز على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. (مرعي، ٢٠٠٢) وعرف ويلدن (Wheeland, 1994) التميز بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي يتوفر له الجمال والوظيفة والجودة ويسعى إلى توصيل معرفة مقرونة يثير متعة المتلقي وإعجابه،

ويعرف التميز التنظيمي: بأنه جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية ،وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية،أي انه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية والتقويم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار واعادة الأعمال (الخلف، 137:1997).

ونظر (Eskild, et.al, 1999 :10) والمشار له في (العمارين، ٢٠٠٧) للتميز التنظيمي بأنه :الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة،الموظفين،المجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل.

كما عرفه (الهواري، 2000) بأنه طاقة خلاقة ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.

وعرفه (إبراهيم، 2001: 103) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، ويعرفه (جونز، وهيل، ٢٠٠١) على أنه: التخطيط لتحسين وضع المنظمة التنافسي عن طريق تكوين استراتيجيات لتحقيق نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر.

كما عرفه(Grote, 2002) بأنه قدرة المنظمات على توفير الفرص التطويرية، وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الأداء بفاعلية .

وعرفه (كاتزنباخ، 9:2002): بأنه ذروة الأداء وهو افضل من العادي وافضل من المتوقع والتنافس، وافضل من القوى العاملة المماثلة في أماكن أخرى.

وجاء ضمن (دليل جائزة الملك عبد الله لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2002) بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المنظمات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها .

إن المنظمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى تميز الإدارة، وإدارة التميز التي تشير إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (زايد،2003).

وعرفته (Meyer, 2005 :31) بأنه تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء.

في حين يعرفه كل من شارما وكودالي (Sharma & Kodali, 2008) هو تحقق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار).

وعرفه(الدويري، ٢٠٠٩) القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.

وتعرفه الدراسة التميز التنظيمي على أنه: مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل يصعب على منافسيها تقليده لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد.

أهمية التميز التنظيمي:

تسعى المنظمات إلى تحقيق التميز التنظيمي من خلال توفير المستلزمات الهامة وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز. وتشير (مجيد، ٢٠١٠) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق التميز التنظيمي هي:

أ.وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي

ب.تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وبإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.

ج.العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.

د. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

وهنالك عدداً من المتطلبات ينبغي على منظمات الأعمال تبنيها بغية تحقيق التميز التنظيمي المنشود، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي: خطة إستراتيجية متكاملة، ومنظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار، وهياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة، ونظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة، نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها، ونظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات، وقيادة فعالة تتولى وضع

الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز (السعودي، ٢٠٠٨: ٤١).

ولقد أوضح كل من (Meyer, 2005: 72؛ الرشيدي، ٢٠١٠؛ مجيد، ٢٠١٠؛ العنزي، ٢٠١٠) بأن تحقيق التميز التنظيمي في عصر العولمة والتنافسية يتحقق من خلال سعي المنظمة إلى تطوير وتحسين أدائها، والذي بدوره يتحقق من خلال الآتي: تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسالتها، وتدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة، وتقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه، والتأكد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها، وتوفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوى العلاقة بها، وتدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.

كما أشار كل من (Meyer, 2005: 97؛ زايد، ٢٠٠٣: ١٢٦) إلى ضرورة وأهمية تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، والذي يساهم في خلق ميزة تنافسية لدى هذه المنظمة تعمل على تحقيق تميز تنظيمي لها، سواء بين المنظمات المماثلة لها في طبيعة النشاط، أو بين المنظمات المختلفة الأنشطة بشكل عام، وبغية تطوير التنظيم الإداري للمنظمة أوضح (زايد، ٢٠٠٣: ١٢٨) إلى أن ذلك يتم من خلال الآتي:

١. توفير المناخ التنظيمي الملائم لتوليد الأفكار الابتكارية.
٢. توفير فرص التعليم والتحسين التنظيمي والإداري.
٣. تدعيم مرونة الإجراءات وحرية التصرف بما يوفر مقومات تحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.
٤. تيسير الاتصالات الإدارية بين أعضاء وجماعات العمل والوحدات التنظيمية داخل المنظمة.
٥. تحديد ملامح القواعد والسياسات والأنظمة الإدارية التي تيسر تحقيق أهداف المنظمة ورسالته.
٦. توفير الإطار العام الملائم لأعمال المتابعة والرقابة والتقويم وفق أسس سليمة للمحافظة على موارد وإمكانيات المنظمة والتأكد من استخدامها لتحقيق الإنجازات والأهداف المخططة.

وأهمية التميز التنظيمي تنبع من إمكانية المنظمات من بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق المنافسة الغير محدودة، والحفاظ على المكانة التنظيمية أي (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداع، وتظهر أهمية التميز التنظيمي في المنظمات الإدارية كما يلي (إبراهيم، ٢٠٠١):

١-المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢-وجود حاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات في المنظمة، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.

٣-المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كان المدراء أم الموظفين حتى يستطيعون المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

٤-المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصناع القرار سواء كان فرداً أم مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق العاملين بأن المنظمة ملكاً لهم، وإن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها.

ويركز(Ramanathan, 2004) والمشار له في (الرشيدي، ٢٠١٠) أهمية أخرى للتميز التنظيمي من خلال وضع رؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء ، ويؤدي الإطار الثقافي، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا. ويحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها. وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية. وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

وتكمن أهمية التميز التنظيمي في توفيره إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق يوجز (Martensen, et.al, 2007) أهميته فيما يلي : تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءً بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها وسماتها، ويحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في وبين المنظمة وبيئتها، ويؤثر بشكل مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الإستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين .

ويشير(الدويري، ٢٠٠٩) إلى أن التميز التنظيمي يرتبط بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة أولهما تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل، وثانيهما تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

وأهمية التميز التنظيمي وذلك في كونه يحقق الفوائد التالية منها ما يلي: توضحيه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها، ويساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيارتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها، ويعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها، ويعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها، ويساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب (زايد، ٢٠٠٣).

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول بأن أهمية التميز التنظيمي تكمن في إيجاد قوة وكفاءة أكبر للمنظمة من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمل المستمر، والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.

وترى الدراسة بأنّ التميز التنظيميّ يحقق العديد من الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة، فهو من ناحية يساعد على رفع الروح المعنوية لدى الفرد، وزيادة قدرته على شغل مناصب قيادية عليا، وزيادة ارتباطه بالتنظيم وبما يساعد على انخفاض معدل دوران العمل، وزيادة ثقته بنفسه واحترام زملائه له، وزيادة رغبته على تقديم أفكار جديد تساعد على تطوير العمل ورفع مستوى الأداء، ومن ناحية أخرى يساعد المنظمة على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بإعمالها والمحافظة عليها، وتطويرها من خلال توفير فرص التدريب والتأهيل اللازم لذلك وبما يحقق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال، وتحسين عمليات الاتصال والترابط بين أجزاء المنظمة ومع بيئتها الخارجية؛ وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والاستمرارية في تقديم أفضل الخدمات.

المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز

إن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح لغايات والأهداف المرجوة واعتمادها أساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج (حريم، ٢٠١٠).

وتلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز (عباس، ٢٠٠٤). وتتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والمتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking (Ramanathan, 2004).

وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها التميز، وتتبلور مسئوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما

تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية" Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق التميز (الدويري، ٢٠٠٩).

وتتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات المراجعين، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أغلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم المراجعين المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها (Khan, & Matlay, 2009).

أن تحقيق "إدارة التميز" يتطلب توافر المقومات التالية: نظام متطور لإدارة الموارد البشرية القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن النظام قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء، ونظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة، ونظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات، وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق " إدارة التميز". هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (الرشيدي، ٢٠١٠؛ مجيد، ٢٠١٠؛ العنزي، ٢٠١٠). وتتخذ "إدارة التميز" التنظيم على أساس العمليات Process-based ، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل "إدارة التميز" بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات (زايد، ٢٠٠٣). وبناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية (حرحوش، ٢٠٠٦):

أ. رسالة المنظمة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها.

ب. الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرع في توفيرها وتتميز بها عن المنافسين .

جـ. الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.

د.آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.

وترى الدراسة أن إدارة التميز يجب أن تهتم بتحديد الأهداف الإستراتيجية وبناء الهياكل التنظيمية المرنة والتعلم من الأخطاء السابقة التي وقع بها الفرد عند القيام بما يوكل إليه من أعمال، وتوظيف ما قد اكتسبه من خبرات في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة، ووضع الحلول المناسبة لما قد يواجه المنظمة من صعوبات ومعوقات، والعمل على استشراف المستقل والاستعداد لما قد يواجه المنظمة من صعوبات وتحديات بالاعتماد على معطيات الحاضر، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توافر قيادات إدارية واعية تؤمن بأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق فعالية المنظمة والعمل على تزويده بالخبرات والمعارف التي تمكنه من القيام بدور فاعل في تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وهو بذلك يتخذ نمطاً ترابطياً بين أحداث الماضي ومعطيات الحاضر واستشراف المستقبل .

أبعاد التميز التنظيمي:

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، إن تميز المنظمة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي، ولقد قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي:(Kotler , 2000: 40-42)

أ.أصحاب المصالح (المستفيدين): ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في نشاط عملها.

ب.العمليات: أن المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، أن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل.

ج.الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها

التي تحصل عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

د.**الثقافة التنظيمية:** تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة المنظمية تكون أكثر صعوبة في التغيير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة عالية يدعم العاملين للوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

ولقد تعددت أبعاد التميز التنظيمي وفقاً لتنوع الدراسات التي تناولت موضوع التميز حيث قام (Kilmann,1989: 5-19) بوضع خمسة أبعاد للنجاح والتميز التنظيمي معتبراً توظيفها ضمانة أساسية في تحقيق التميز وهي: (بعد الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، وبناء الفريق، والبناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)

وقد ناقش(Martensen & Dahlgaard) أبعاد تميز الأداء التنظيمي في المنظمات الإدارية، فالتميز هو نتيجة للإدارة التي تكون إستراتيجية، والقيادة التي تكون مثالية وقدم مجموعة من الأبعاد للتميز وهي Martensen & (Dahlgaard,1999):

١-ثقافة المنظمة : وتشير إلى الثقافة التي تشجع المناخ الإبداعي ،حيث يتم تشجيع الموظفين على إنتاج أفكار جديدة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم .

٢-الإستراتيجية : وتعرف بأنها توزيع أهداف وخطط العمل في المنظمة على جميع المستويات ومشاركة الموظفين في وضعها بشكل يساعد على اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات التنظيمية .

٣- القيادة التنظيمية : التي تشير إلى دراسة القادة لكيفية التحسين باستخدام التقويم والتغذية الراجعة من برامج التدريب والتثقيف، والبدء بنشاطات مدعومة من قبل القادة تحفز العاملين لتحقيق مستويات متميزة في الأداء .

بالإضافة إلى توقعات القادة للإبداعات ومجالات العمل والأدوار الإضافية الجديدة والتحسينات المستمرة .

وقدم (Eskild & et. al,1999:10-12) مجموعة أبعاد لعملية التميز وهي:

١- نشاطات حل المشكلات.

٢- التغييرات التدريجية إعادة الهندسة.

٣- دعم المبادرات الفردية المتمثلة بالسلوكيات الإضافية التي يمكن تجنيدها للمتابعة الفعالة للأداء في المنظمة .

٤- التعلم التنظيمي، حيث تعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي اكتسبت أنظمة مفكرة بواسطة إجادة قواعد لضبط القيم المشتركة ،والإجادة الشخصية والنماذج العقلية، وتعلم الفريق والمنظمات تتعلم فقط من خلال الأفراد الذين يتعلمون، ومن هنا فلا بد من التمعن في الكيفية التي يتعلم بها الأفراد فالتعلم الفردي ضروري لتحقيق التميز التنظيمي .

كما أشار (الهواري،2000) إلى أن أبعاد التميز التنظيمي تتضمن :

١- العلاقات الحميمة (Customer Intimacy): وتتضمن هذه العلاقات مع المتعاملين مع المنظمة والذين يهتمون بالحصول على ما يطلبونه بالضبط حتى

لو كان حصولهم على ما يحتاجونه يتطلب سعر مالي مرتفع أو الانتظار فترة طويلة .

٢- التميز التشغيلي (Operational Excellence) وفيه يكون اهتمام المتعاملين مع المنظمة بجودة الخدمات التي تقدمها ومناسبة الأسعار .

٣- تميز منتج القيادة (Product Leadership) وتسعى المنظمات فيه إلى تقديم خدمات جديدة باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال القيام بالمجهودات الإضافية غير المطلوبة .

وطرح (ماهوني،2000:٢٠٣) مجموعة من الأبعاد للتميز التنظيمي وهي:

١- القيادة وتشير إلى قيادة الأفراد على كافة المستويات ،وفيها يتم توجيه النشاطات لصالح المنظمة وتحقيق الرقابة المستمرة والتحسين والتطوير المستمر .

٢-التخطيط الاستراتيجي والعمل بمقتضاه ، ويقصد به أن يتوفر لدى الأفراد مهارة تخطيط جيدة، تتسم بالابتكار والقيام بسلوكيات خارجة عن السلوكيات المألوفة.

وأوضح (الصرن ،26:2001) إلى أن أبعاد التميز تشمل :

١- مستوى الأداء : ويتضمن صفات وجودة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمتعاملين معها .

٢- قابلية الاعتماد والموثوقية : وتشير إلى احتمال فشل الخدمات التي تقدمها المنظمة أو توقفها تماماً ضمن الفترة المحددة فكلما كانت درجة قابلية الاعتماد عالية ،كلما قل احتمال الفشل .

٣- درجة المطابقة : وتشير إلى مطابقة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمعايير الموضوعة والمواصفات المحددة مسبقاً .

وتحددت أبعاد التميز التنظيمي كما قدمها(زايد، 2003) والمشار له في (الشمايلة، ٢٠٠٤) وهي:

١- التميز من خلال القيادة :

حيث يمكن أن تقوم القيادة بمجموعة من الأدوار التي يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في تحقيق التميز التنظيمي وتشمل هذه الأدوار(تحديد الرؤية المستقبلية- ترسيخ قيم التميز- تدعيم السلوك المتميز)

٢- التميز من خلال البشر:

إن أهمية العنصر البشري تتجلى في كون الإنسان متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار والخروج عن كل ما هو تقليدي وموصوف ضمن أنظمة العمل .

٣-التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية :

حيث أن تميز المنظمة يتطلب من القيادات الإدارية تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على الموارد البشرية في المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

العلاقة بين عوامل التغيير والتميز التنظيمي:

يُعد التغيير التنظيمي من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات اجتماعية كانت، أم اقتصادية، أم سياسية، أم إدارية. وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وبهذا فإن التغيير أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة

لأن التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالإنسان دفعته إلى أن يحاول اللحاق بها، وبذلك فهو يسعى للتغيير محاولاً مواكبة هذه التغيرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد أحد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال هذه المنظمات أهدافه. وقد بين ستيف سميث بأن التغير بدون إتباع منهج واضح ضرب من الفوضى(سميث، ٢٠٠١)، لذا يمكن القول بأن التغيير بات سمة من سمات العصر الحاضر، وتعمل المؤسسات الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء أكانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية محلية أو عالمية، وتخلق هذه المتغيرات البيئة في الغالب ضغوطاً كثيراً على المؤسسات على اختلاف أحجامها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغيرات حتى يكتب لها البقاء والاستمرار في العمل والنجاح.

إذ يشير كاثرين وآخرون(Kathryn, et.al, 2008) إلى أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبة الحلم الذي يستحيل تحقيقة. فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة. والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وركز فرانك(Frank, 2007) على أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير.

وإن سعي المنظمات الإدارية إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز التنظيمي، إذ أن إستراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية (الهواري،2000):

١- طبقة الخدمة الأساسية: تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملين.
٢- طبقة الخدمة المتوقعة التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم .
٣- طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون ،ففيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم.
٤- طبقة الخدمة القصوى ،وفيها يعيش المتعاملين حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

وقد تطرق ليليان(Lillian,2003): إلى ثلاثة عناصر ضرورية لتميز المهام في المنظمة وهي:

١- نوعية المهمة : حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات غير الموصوفة .
٢- هوية المهمة : حيث تتطلب السلوكيات المتميزة القيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل .
٣- أهمية المهمة : حيث أن التميز يتحقق من خلال الشعور بأهمية المهمات التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف الكلية .

والتميز التنظيمي تنبع أهميته من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة،وتحقيق المنافسة

غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. (زايد، 2003)

وحدد باكال دواعي اخذ المنظمات لمبررات التميز نظراً لأهميته لها من خلال ما يأتي : (باكال،1999،46):

١- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها .
٢- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات ، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية ، من الذي يجب ترقيته ، من الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟
٣- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو الموظفين ، حتى يستطيعون المساعدة في جعل المنظمة اكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة .
٤- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

وأكد مارتنسن وآخرون (Martensen et.al, 2007) أن التغيير الفعال يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الأعداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير.

ويشير بوكوفيتش وماركيك(Bukovec& Markic, 2008) أن مهام واستراتيجيات التغيير في تعاملها مع التميز التنظيمي تتبلور فيما يلي:

١. دراسة أوضاع المنظمة ومتابعة الظروف والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال إجراء عمليات التحليل الإستراتيجي للمناخ الخارجي والمناخ الداخلي بشكل دوري.
٢. تحديد الأهداف الإستراتيجية ووضع الخطط الإستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الإستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب المهددات الناشئة عن المتغيرات،
٣. إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات وأنماط العلاقات بين قطاعات المنظمة المختلفة وتصميم نظام متكامل لإدارة الأداء وإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومتابعة تطبيقه وتطويره حسب تطورات الظروف الداخلية بالمنظمة أو المتغيرات الخارجية.
٤. متابعة الأداء على مستوى المنظمة وفي مجالات النشاط ذات الأولوية، والتوجيه نحو تحسينه وتطويره للتوافق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية وأخذاً في الاعتبار المتغيرات المشاهدة والمحتملة والآثار الناجمة عنها [أو التهديدات المتوقعة].

ويلخص كوم ماثاسيل (Comm, Mathaisel, 2008) أثر التميز التنظيمي في بناء منظمات قادرة على جني ثمار التغيير فيما يلي:

١- تحديد الرؤية المستقبلية : وهي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة أن

تكون عليها مستقبلا .

٢- تحيد الرسالة : وهي ببساطة تحديد كيف ستقوم المنظمة بالعمل المستقبلي لتحقيق الرؤية.

٣- صياغة الأهداف : ويعتبر الهدف الناتج المتوقع من نشاط المنظمة، ويجب أن يكون الهدف واضح ومحدد للتنفيذ.

٤- صياغة الإستراتيجية العامة : عرض طرق تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وكيف يمكن من خلالها تحقيق الأهداف في ظل العوامل المؤثرة البيئة وغيرها .

٥- عناصر الخطة الإستراتيجية (تحليل الموقف، تقييم الفرص والمخاطر، صياغة الأهداف، وضع الإستراتيجية، تحديد الميزة التنافسية، وضع البرامج التفصيلية، تقييم الخطة) .

ويرى(Austin, 2007) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، بينما يجب على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حسب الخطة. فقد أكدت الدراسات(Strebel, 1994; Maurer, 1996) أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير.

ويشير (إبراهيم،2001: 103) إلى أن التميز التنظيمي يمل على تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل ،باعتبار التميز متطلب مهم نحو الارتفاع بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولاً إلى أداء القمة .

لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز التميز التنظيمي لأن سياسات دعم وتعزيز التميز في المنظمات الإدارية يعد أمر ضرورياً وحيوياً. وينبع ذلك من كون التميز التنظيمي عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة من قبل المدراء. لهذا بات من الضروري تدريب العاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتعزيز التميز التنظيمي وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

وهكذا تجد الدراسة إن التغيير التنظيمي ضرورة من ضرورات التميز التنظيمي لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة ، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراته يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له ، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المنظمات ونجاحها .

٢. ٢ الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالتغيير التنظيمي والتميز التنظيمي، وقد تم تناول هذه المواضيع من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر عوامل التغيير على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (العنزي، ٢٠١٠) دراسة بعنوان" أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية" وهدفت إلى التعرف على أثر بعض وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (٦٣١) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن تصّورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية للتميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في التميز التنظيمي، وأن وظائف إدارة الموارد البشرية تفسر ما مقداره (٦٣.٣%) من التباين في التميز التنظيمي. ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وأجرت (جبار، ٢٠١٠) دراسة بعنوان" أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية" وهدفت إلى التعرف على أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي، ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم بناء استبانة وزعت على عينة بلغت (٣٧٦) وجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

١. أن تصورات المبحوثين لأبعاد عوامل التغيير قد جاءت مرتفعة.
٢. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا المتقدمة) على الإبداع التنظيمي.
٣. وجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير بأبعاده مجتمعة (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على أبعاد الإبداع التنظيمي: القدرة على حل المشكلات، سعة الاتصال، المجازفة والمخاطرة، وتشجيع الإبداع.

وأجرت (مجيد، ٢٠١٠) دراسة بعنوان "أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة (الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والعمليات) والتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٦) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات العاملين في الجامعات

الخاصة للتميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية)، جاءت بدرجة مرتفعة، كما دلت النتائج على إن أبعاد إدارة المعرفة تفسر (٦٨.٦%) من التباين في بُعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (٥٧.٣%) من التباين في بُعد(تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (٦٠.٩%) من التباين في بُعد(تميز المرؤوسين)، وفسرت أبعاد إدارة المعرفة (٥٧.٨%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية).

في دراسة أجراها (الرشيدي، ٢٠١٠) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن تصوّرات المدراء للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع، ووجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (٦٨.٩%) من التباين في التميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة في التميز التنظيمي، وأن أبعاد التحليل الاستراتيجي للبيئة تفسر ما مقداره (٥٨.٩%) من التباين في التميز التنظيمي، ووجود أثر لأبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي، وأن أبعاد عناصر التخطيط الاستراتيجي تفسر ما مقداره (٤٩.٩%) من التباين في التميز التنظيمي.

وأجرت (المجالي، ٢٠٠٩) دراسة بعنوان"مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (356) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد، كشفت الدراسة عن أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وان هناك اثر لأبعاد إدارة المعرفة(ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، وتنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي.

وأجرى (البلوي، ٢٠٠٩) دراسة بعنوان" أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى بيان أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(٤٤٣) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها : أن تصورات المبحوثين لعوامل التغيير في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وأنّ تصوّرات العاملين لإدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة

مرتفعة، ووجود أثر لعوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي، وأن أبعاد عوامل التغيير الداخلية والخارجية تفسر(٣٤.٥%) من التباين في بُعد(إدارة الصراع التنظيمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة لعوامل التغيير الداخلية والخارجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افرد العينة لإدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير(المستوى الوظيفي)

أما دراسة (الضلاعين، ٢٠٠٩) فجاءت بعنوان "مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر سمات فرق العمل وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الأستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٦١٦) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:أن تصورات المبحوثين لمتغير سمات فرق العمل كان مرتفعا، وإن تصوراتهم أيضاً لمتغير التميز التنظيمي كان مرتفعاً، وأن هنالك أثر لسمات فرق العمل في التميز التنظيمي.

وجاءت دراسة (السعودي، ٢٠٠٨) بعنوان: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن".هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك العاملة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانه، وتوزيعها على عينة مكونة من (292) مفردة، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد. وأوضحت نتائج الدراسة إن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعًا، كما أكدت النتائج وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

وأجرى (الجهني، ٢٠٠٨) دراسة بعنوان" أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية"، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها(٣٠٢) مفردةً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة قام بها(العمارين، ٢٠٠٧) بعنوان" أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية" هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدام استبانة مطوّرة لغرض جمع البيانات من أفراد العيّنة، والتي بلغ تعدادها(٤١٨) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من

أبرزها: إن المتوسط العام لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وإن أبعاد التميز التنظيمي في دائرة الجمارك العامة الأردنية كانت أيضاً مرتفعا، وأن هنالك أثراً لأبعاد الجودة الشاملة في دائرة الجمارك العامة الأردنية في التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة (العوضي، ٢٠٠٦) بعنوان" نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة" وهدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي: التعرف على الجوانب التنظيمية للإدارة المفتوحة متمثلة في القيادة والاتصال ومشاركة العاملين والجوانب السلوكية متمثلة في الاتجاهات والتعلم، وأثر ذلك على التغيير الفعال. والتعرف إلى تأثير كل من الاتجاهات والاستعداد الذاتي والتعلم على التغيير الفعال. وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: توجد علاقة طردية قوية بين الحوافز الإيجابية والتغيير الفعال، ووجود علاقة طردية قوية بين أسلوب القيادة والتغيير الفعال، ووجود علاقة طردية قوية بين مشاركة العاملين والتغيير الفعال، ووجود علاقة طردية قوية بين الاتصال المفتوح والتغيير الفعال.

وفي دراسة قام بها (الخرشه، 2006) بعنوان" أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز" هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر الممارسات القيادية ودور القيادة الإدارية في استخدام واستثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في البنوك الأردنية. وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي اشتمل على (10) عشرة بنوك تم اختيارها عشوائياً من السبعة عشر بنكاً، أي ما نسبته (58%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (140) استبانة على كافة أفراد عينة الدراسة. حيث كان عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (100) وبنسبة (71%). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: دلت النتائج أن التميز في قطاع البنوك الأردنية كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة بمتوسط الحسابي(3.62)، وأن هنالك أثر للممارسة القيادية في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية، وأن الممارسة القيادية فسرت ما مقداره(٦٨.٣%) من التباين في تميز قطاع البنوك والشركات المالية الأردنية.

وقام (الحوامدة، والهيتي، ٢٠٠٤) بدراسة بعنوان" عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والأسمنت والبوتاس الأردنية)"، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الداخلية، وبين نتائج التغيير، وتفسر عوامل التغيير الداخلية ما مقداره (٥٨.٤%) من التباين في نتائج التغيير، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين نتائج التغيير، وتفسر عوامل التغير الخارجية ما مقداره (٤٢.٣%) من التباين في نتائج التغيير، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغير الداخلية، وبين مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر العوامل الداخلية ما مقداره (٥٩%) من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التغيير الخارجية، وبين

مستوى إدراك عملية التغيير، وتفسر العوامل الخارجية ما مقداره (٣٦.١%) من التباين في مستوى إدراك عملية التغيير.

وأجرى (العمري، ٢٠٠٢) دراسة بعنوان : تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها: دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها في شركة الاتصالات السعودية، ومن أهم نتائج الدراسة وجود عوامل رئيسة لتحديثات التغيير تمثلت في : ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، ضعف مشاركة الموظفين، قلة الموارد المادية والبشرية، الخوف من نتائج التغيير، عدم الاستعداد الفني للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا، وأخيراً سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين، كما بينت الدراسة أن أهم عوامل تحديثات التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين ، ضعف التخطيط والاستعداد للتغيير، عدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، الخوف من نتائج التغيير كخوف بعض المسئولين من فقد مراكزهم الوظيفية، أو بعض الامتيازات، سرعة التغيير وغموض أهدافه للموظفين.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى تايلر(Taylar, 2009) دراسة بعنوان: "Comparative Study of Core Values of Excellence Models Vis-a-vis Human Values". " دراسة مقارنة لنماذج التميز للقيم الأساسية في مواجهة القيم الإنسانية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مقارنة للقيم الأساسية للنماذج التميز إزاء في مواجهة القيم الإنسانية في (١٦) منظمة خدمية في هولندا. واعتمدت الدراسة في بياناتها على استبانة تم توزيعها على (٣٨٩) مبحوثاً، ومن نتائج الدراسة التي استخدمت في تحليل بياناتها الأوساط الحسابية، والتحليل العاملي يتضح أن مقارنة الاستجابات المعيارية مع نتيجة القيم الأساسية للنماذج التميز تؤكد وجود اختلافات معنوية بين ما هو قائم والقيم النمطية، وأن القيم الإنسانية تؤثر في استراتيجيات التميز التي تركز على العملاء، والتعلم المستمر والابتكار والتحسين والمسؤولية الاجتماعية وإشراك الموظفين.

وأجرى ايفانثيا وآخرون (Evanthia, e.al, 2009) دراسة بعنوان:" Criteria Requirements of the European Business Excellence Model: a Suggested Approach" بعنوان" متطلبات المعايير الأوروبية لتميز الأعمال مدخل مقترح" وهدفت إلى الكشف عن مدى التزام شركات الأدوية الأوربية لمعايير التميز الأوربية، وشملت عينة الدراسة (٤٦٩) شركة دوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن شركات الأدوية تواجه صعوبات في تحقيق معايير التميز الأوربية بسبب الأزمة الاقتصادية العالمية. ووجود مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تشكل معاً معوقاً للالتزام بالمعايير الأوربية ومن أهم هذه العوامل هو استثمار هذه الشركات خارج حدودها الإقليمية.

وأجرى دنيس وشرادير (Dennis &, Schraeder, 2009) دراسة بعنوان " Enhancing The Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies With Sources of Resistance" " تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي من خلال مطابقة استراتيجيات الجاهزية للتغيير، وتعزيز آليات

المراقبة" وهدفت هذه الدراسة إلى تعزيز سبل نجاح التغيير التنظيمي، وذلك من خلال مطابقة استراتيجيات الاستعداد للتغيير في المنظمات الهنغارية في الإصلاح المؤسسي، وتعزيز آليات المراقبة. وشملت عينة الدراسة (١٦٥) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الهنغارية أبدت اهتماماً بالإصلاح المؤسسي كأداة لنجاح التغيير التنظيمي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم عوامل مقاومة التغيير هو ضعف مشاركة الموظفين، وضعف التخطيط والاستعداد للتغير، وعدم وضوح أبعاد التغيير للإدارة العليا مما يجعل الإدارة العليا لا تقوم بدعم عملية التغيير بالشكل الكافي الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.

وفي دراسة قام بها كانينغهام وآخرون(Cunningham et.al, 2009) بعنوان "Implementing Change in Public Sector Organizations" " تنفيذ التغيير التنظيمي في منظمات القطاع العام" وهدفت إلى التعرف على آليات تنفيذ التغيير التنظيمي في ثلاث منظمات من منظمات القطاع العام البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣) من كبار المسؤولين التنفيذيين. وقد استخدمت نماذج التغيير التنظيمي الثلاث وذلك لبيان أن جهود التغيير تظهر استعمال متغيرات وسيطة، هيكلية، وتكنولوجية، وسلوكية صممت لزيادة الفاعلية والكفاءة من خلال محاور تمثل(تحسين العمليات التقنية، وتحسين القيادة، والإدارة، ومهارات التدريب، وتحسين الاتصالات ومشاركة العاملين، وتحسين علاقات المستهلك، وتحسين البيئة محل العمل، وتمكين العاملين، وتبديل علاقات السلطة).

دراسة (Dobosz, 2006) وهي بعنوان" Reframing Resistance To Change Experience from General Motors Poland" إعادة تشكيل مقاومة التغيير في شركة جنرال ماتور في بولندا. وقد أجريت الدراسة في شركة جنرال موتورز في بولندا، وملخص هذه الدراسة يصف نجاح شركة موتورز، في تغيير القيم عند الموظفين بالرغم من حضور القيم القديمة التي كان من الممكن أن تمنع عملية التغيير وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يمكن استبدال كلمة مقاومة التغيير بكلمات أخرى مثل: الإصرار على الوظيفة والتمسك بها، و الحالة الدراسية السابقة بينت كيف أن الأوضاع الجديدة طورت عمل اتجاهات جديدة بدل القديمة.

دراسة (Cunningham, 2006) وهي بعنوان" The Relationships Among Commitment to Change, Coping With Change " العلاقة بين التزام التغيير وإعادة البناء التنظيمي، كما تركز أيضاً على حجم المعرفة والإدراك عند العاملين، والهدف من هذه الدراسة فحص العلاقة بين الالتزام بالتغيير وإعادة البناء التنظيمي. وجمعت المعلومات من ٢٩٩ موظفاً يعملون في مؤسسات تمر بمرحلة التغيير في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك علاقة غير مباشرة بين الالتزام الفعال بالتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي. وأن هناك علاقة غير مباشرة بين الاستمرار في الالتزام التنظيمي، وبين إعادة البناء التنظيمي، وأن هناك علاقة مباشرة بين الالتزام المعياري للتغيير، وبين إعادة البناء التنظيمي.

دراسة (Msweli & Potwana, 2006) دراسة بعنوان" Modeling Participation, Resistance to Change and Organization Citizenship Behavior" عرض المشاركة، مقاومة التغيير وسلوك المواطنة التنظيمية. وهدفت

هذه الدراسة إلى تزويد الموظفين بالمعلومات والفرص للمشاركة في جهود التغيير الموجودة في المنظمات البريطانية، كما هدفت إلى فحص العلاقة بين التغيير التنظيمي، وبين أثره على السلوك التنظيمي. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المشاركة بجهود التغيير التنظيمي له الأثر الكبير في تقليل مقاومة التغيير.

دراسة (Carol, 2006) وهي بعنوان" Resistance to Change In The Community College: The Influence of Participation, Open Communication Perceived Organization Support, and Organization Commitment" " تأثير كل من المشاركة والاتصال المفتوح والإدراك التنظيمي والدعم والالتزام التنظيمي على مقاومة التغيير في الكليات الأهلية. أجريت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين المتغيرات الأربعة: (الاتصال الفعال، والمشاركة في التنظيم، والإدراك والدعم التنظيمي، والالتزام التنظيمي)، وبين مستويات مقاومة التغيير عند الموظفين في الكليات الأهلية الحضرية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات السابقة، وبين معارضة الموظفين للتغيير، وهذه الدراسة تزود القادة بمعلومات جديدة، وبخاصة قادة الكليات الأهلية.

أما دراسة فولي(Foley, ٢٠٠١) فجاءت بعنوان: From Quality Management to Organization Excellence: "Don't Throw the Baby Out With the Bath Water". "من إدارة الجودة إلى المنظمة المتميزة " هدفت الدراسة إلى توضيح أن التميز التنظيمي هو إدارة الجودة بحد ذاته ولكن تحت مسمى آخر، حيث أوضحت الدراسة أنه من الخطأ تطوير تميز تنظيمي في مؤسسة ما دون الرجوع أولاً إلى أهداف المنظمة وتحديدها بالشكل الصحيح، وبعد تطبيق أداة الدراسة على منظمات الأعمال الاسترالية في مدينة سيدني والبالغ عددها (١٣) منظمة، أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات التي رسمت لنفسها أهدافاً صحيحة ومكنة التحقيق هي المنظمات التي حققت تميزاً تنظيمياً أعلى بين المنظمات عينة الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة:

قامت دراسة (جبار، ٢٠١٠) على دراسة أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي في الهيئة العامة للسياحة العراقية كما قامت دراسة (البلوي، ٢٠٠٩) بدراسة أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتناولت دراسة (الجهني، ٢٠٠٨) أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي، وتطرقت دراسة (العوضي، ٢٠٠٦) إلى بناء نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال، أما دراسة (العنزي، ٢٠١٠) فبحثت في أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية، في جاءت دراسة (الرشيدي، ٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، ولم نجد أية دراسة قد تناولت أثر عوامل التغيير على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، لكن ما يميّز هذه الدراسة، هو الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدِّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

٣. ١ أسلوب الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بعوامل التغيير والتميز التنظيمي، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

٣. ٢ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة جميع العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد العاملين فيها (١٣٧٤٤) موظفاً وموظفة وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن هذه الدوائر بتاريخ (٢٠١١/٢/٦)، والجدول (١) يبين ذلك.

جدول رقم (١)
توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم للعام ٢٠١١م

الرقم	الوزارة	عدد العاملين
١.	فرع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	٢٣١
٢.	فرع وزارة المالية والاقتصاد الوطني	٧٩
٣.	فرع التأمينات الاجتماعية	٧٦
٤.	الضمان الاجتماعي	٨١
٥.	هيئة الرقابة والتحقيق	٨٦
٦.	هيئة التحقيق والادعاء العام	١٥١
الرقم	**الوزارة**	**عدد العاملين**
٧.	جمعية الهلال الأحمر السعودي	١٦٧
٨.	الإدارة العامة للتعليم	٥٥٢٤
٩.	المديرية العامة للشؤون الصحية في منطقة الرياض	٣٢١١
١٠.	المديرية العامة للطرق والنقل	١٢٣
١١.	الأحوال المدنية	١٠٢
١٢.	أمانة منطقة الرياض	١٢٨٧
١٣.	المديرية العامة للبريد	١٢٩
١٤.	فرع وزارة الثقافة والإعلام	١٠١
١٥.	مكتب العمل	٨٨
١٦.	فرع وزارة الزكاة والدخل	٨٢
١٧.	هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	٢٦٦
١٨.	فرع وزارة الزراعة	٢١٨
١٩.	فرع وزارة التجارة	٦٣
٢٠.	فرع وزارة العدل	١٢٦٥
٢١.	فرع وزارة المياه	٤١٤
-	**المجموع العام**	١٣٧٤٤

٣. ٣ عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في مراكز الوزارات بنسبة(١٠%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي(١٣٧٤) موظفاً وموظفة. وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت(١١٣٩) استبانة، وتم استبعاد(٣٢) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(١١٠٧) استبانة لتشكل ما نسبته(٨.٠٥%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(٨٠.٦%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(٢) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (٢)
وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	213	%١٩.٢٤
	دبلوم متوسط	293	%٢٦.٤٧
	بكالوريوس	519	%٤٦.٨٨
	دراسات عليا	82	%٧.٤١
العمر	٣٠ سنة فأقل	٢٥٩	%٢٣.٤٠
	٣١-٤٠ سنة	٤٤٦	%٤٠.٢٩
	٤١-٥٠ سنة	٢٢٥	%٢٠.٣٢
	٥١ سنة فأكثر	١٧٧	%١٥.٩٩
الخبرة	٥سنوات فأقل	١٨٩	%١٧.٠٧
	٦-١٠ سنوات	٣١١	%٢٨.٠٩
	١١-١٥ سنة	٤٨٦	%٤٣.٩٠
	١٦ سنة فأكثر	١٢١	%١٠.٩٣
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	٩٦	%٨.٦٧
	نائب مدير إدارة	١٣٩	%١٢.٥٦
	رئيس قسم	٢١٣	%١٩.٢٤
	موظف	٦٥٩	%٥٩.٥٣

بالنظر إلى الجدول رقم (٢) يتضح أن(٤٦.٨٨%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن(٢٦.٤٧%) هم من حملة دبلوم متوسط، كما وجد وأن(١٩.٢٤%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، أما ممن هم من حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(٧.٤١%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين(٤٠.٢٩%) كانوا من الفئة العمرية(٣١-٤٠ سنة)، وأن (٢٣.٤٠%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٣٠ سنة فأقل)، وأن (٢٠.٣٢%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة)، في حين أن (١٥.٩٩%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (٤٣.٩٠%) كانوا من ذوي فئة الخدمة(من ١١ –١٥سنة) بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (١٦ سنة فأكثر) أقل فئة بلغت نسبتهم(١٠.٩٣%).

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي فإن(٥٩.٥٣%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي من فئة موظف، كما وجد أن (١٩.٢٤%) منهم كان مستواهم الوظيفي "رئيس قسم"، وأن(١٢.٥٦%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي "نائب مدير إدارة"، أما من كان مستواهم الوظيفي من فئة "مدير إدارة" فقد بلغت نسبتهم(٨.٦٧%) وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل كافة المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

٣. ٤ أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بعوامل التغيير والتميز التنظيمي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية. وتم المراعاة عند تطوير الاستبانة أن تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، وتشتمل على(المؤهل التعليمي ، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي).

أما الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد عوامل التغيير حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من(Lau & Woodman, 1995؛ McHugh & Brennan, 1994؛ يونس،١٩٩٨؛ الحوامدة، والهيتي، ٢٠٠٤؛ الجهني، ٢٠٠٨؛ البلوي، ٢٠٠٩؛ جبار، ٢٠١٠) وهذه الأبعاد هي (عوامل التغيير الخارجية وتمثله الأسئلة(١-٩)، وعوامل التغيير الداخلية (١٠-١٩).

أما الجزء الثالث: فخصص لتحديد أبعاد التميز التنظيمي وتم تطوير هذه الأبعاد بالرجوع للاستبانات التي صممها كل من (Hesseblin &Johnston,2002؛ Kandula,2002؛ الخرشة، ٢٠٠٦؛ العمارين، ٢٠٠٧، السعودي، ٢٠٠٨؛ الضلاعين، ٢٠٠٩؛ مجيد، ٢٠١٠، العنزي، ٢٠١٠) وهذه الأبعاد هي (تميز القيادة وتمثله الأسئلة (٢٠-٢٦)، وتميز المرؤوسون (٢٧-٣١)، وتميز الهيكل التنظيمي (٣٢-٣٦)، وتميز الإستراتيجية (٣٧-٤٣)، وتميز الثقافة التنظيمية (٤٤-٥٠) وتدرج مقياس (ليكرت) الخماسي ابتداءً (١-٥) مستويات، حيث تعطى درجة(١) لعبارة لا تنطبق أبداً ودرجة(٢) ينطبق نادراً، ودرجة(٣) ينطبق أحياناً، ودرجة(٤) ينطبق غالباً، ودرجة(٥) ينطبق دائماً.

٣. ٥ صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(٧) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقراتها، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها(٢٥) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

٣. ٦ ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من(٢٥) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات،

للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٣) الآتي:

جدول (٣)
قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل ولكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
١	عوامل التغيير الخارجية	١-٩	٠.٨٨	٠.٨٥
٢	عوامل التغيير الداخلية	١٠-١٩	٠.٨٩	٠.٨٦
١-٢	عوامل التغيير	١-١٩	-	-
١	تميز القيادة	٢٠-٢٦	٠.٨٨	٠.٨٧
٢	تميز المرؤوسون	٢٧-٣١	٠.٨٤	٠.٨٢
٣	تميز الهيكل التنظيمي	٣٢-٣٦	٠.٨٣	٠.٨١
٤	تميز الإستراتيجية	٣٧-٤٣	٠.٩١	٠.٨٩
٥	تميز الثقافة التنظيمية	٤٤-٥٠	٠.٨١	٠.٨٠
١-٥	التميز التنظيمي	٢٠-٥٠	-	-

٣. ٧ المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

١- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

٢- حساب تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

٣- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

٤- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

٥- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

٦- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها، إضافة إلى استخدام المقارنات البعدية بطريقة اختبار شفيه (Scheffe Test) في حالة وجود فروق.

الفصل الرابع
عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

٤. ١ الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
٣.٥ فما فوق	مرتفع
٢.٥ – ٣.٤٩	متوسط
١- ٢.٤٩	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣.٥) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٥- ٣.٤٩) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (٢.٤٩) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير الداخلية والخارجية؟

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١-٩	عوامل التغيير الخارجية	٣.٥٦	٠.٥٨	٢	مرتفع
١٠-١٩	عوامل التغيير الداخلية	٣.٦٢	٠.٥٤	١	مرتفع
١-١٩	المتوسط الكلي	٣.٥٩	٠.٥٢	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لمستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير التنظيمي بلغ (٣.٥٩)، وانحراف معياري(٠.٥٢)، وهذا يعني أن مستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير التنظيمي كانت ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد عوامل التغيير التنظيمي، يتضح أن بُعد عوامل التغيير الداخلية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢)، وانحراف معياري(٠.٥٤)، في حين جاء بُعد عوامل التغيير الخارجية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦)، وانحراف معياري(٠.٥٨)، وهي نتائج منطقية لأن قدرة عوامل التغيير الخارجية في التأثير في نتائج عملية التغيير كانت أقل من العوامل الداخلية كونها خارج بيئة مراكز الوزارات. كما تفسر هذه النتيجة على أن عوامل التغيير الداخلية تؤثر على نوعية النتائج التي قد تحدث نتيجة عملية التغيير وهي مدركة من قبل الوزارات السعودية.

أ. مستوى إدراك العاملين لعوامل التغيير الخارجية:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات لمستوى إدراك العاملين لعوامل التغيير الخارجية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7.	يؤثر التغيير الذي يحدث على التكنولوجيا المستخدمة في المديرية	٤.٠٥	٠.٨٩	مرتفع
9.	التغيير الذي يحدث يؤثر على طرق وأساليب العمل في وزارتي	٣.٨٥	٠.٩١	مرتفع
1.	يواكب التغيير في وزارتي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	٣.٨١	1.02	مرتفع
8.	التغيير الذي يحدث في وزارتي يسير بخطى سريعة	٣.٦٩	١.٠٥	مرتفع
2.	يدفع التغيير في التشريعات الحكومية وزارتي إلى تغيير خططها من حين لآخر	٣.٤٦	1.02	متوسط
4.	تستدعي التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية إحداث تغييرات في وزارتي	٣.٤٠	٠.٩٥	متوسط
5.	يدفع توسيع الرقابة الحكومية لوزارتي نحو إحداث التغيير المتواصل.	٣.٣٨	1.05	متوسط

.6	يحث ازدياد الوعي الثقافي لدى الجمهور وزارتي على تبني سياسات جديدة	٣.٢٤	٠.٩٥	متوسط
.3	يحث التغيير في طلبات الجمهور على الخدمات على تغيير سياسات وزارتي تجاه الجمهور	٣.١٥	1.06	متوسط
١-٩	**عوامل التغيير الخارجية**	٣.٥٦	٠.٥٨	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٥) أنّ المتوسط العامّ لمستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير الخارجية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) وانحراف معياري(٠.٥٨)، وقد احتلّت الفقرة (٧) (يؤثر التغيير الذي يحدث على التكنولوجيا المستخدمة في المديرية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٨٩)، في حين جاءت الفقرة (٣) (يحث التغيير في طلبات الجمهور على الخدمات على تغيير سياسات وزارتي تجاه الجمهور) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٥) وانحراف معياري(١.٠٦)، وتفسر هذه النتيجة على أهمية مواكبة التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية والتي تتمثل في التغيرات الفنية والتكنولوجية والبشرية مما يسهم بشكل مباشر على تحقيق الفاعلية، وذلك من خلال توظيف مواردها المتاحة، ومواكبتها للتقدم العلمي والتكنولوجي مما يسهم في تعزيز عوامل التغيير التنظيمي.

ب. مستوى إدراك العاملين لعوامل التغيير الداخلية:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات لمستوى إدراك العاملين لعوامل التغيير الداخلية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
.١٦	تقوم وزارتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير	٣.٨٩	٠.٩٤	مرتفع
.١٩	يؤثر التغيير الذي يحدث على الهيكل التنظيمي للوزارة	٣.٨٥	٠.٩٦	مرتفع
.١١	قد توفر قوى ضغط من أجل إحداث التغيير في وزارتي.	٣.٧٨	٠.٩٥	مرتفع
.١٠	يواكب التغيير في وزارتي التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية	٣.٦٥	٠.٩٥	مرتفع
.١٨	تتمتع وزارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التغيير	٣.٦١	0.99	مرتفع
.١٣	ظهور التكنولوجيا الحديثة يُعد حافزاً لوزارتي نحو التغيير	٣.٥٥	١.٠١	مرتفع
.١٤	يُعد التغيير السريع في القيادات الإدارية في وزارتي عنصر هاماً نحو إحداث التغيير	٣.٥٣	٠.٩٨	مرتفع
.١٧	تقوم وزارتي برفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة عملية التغيير.	٣.٥١	١.٠١	مرتفع
.١٢	تتماشى سرعة التغيير في البيئة الداخلية مع الثقافة التي تتبناها المديرية	٣.٤٨	١.٠٥	متوسط
.١٥	تستطيع القوى العاملة في وزارتي على تنفيذ برامج التغيير	٣.٤٠	١.٠٨	متوسط
١٠-١٩	**عوامل التغيير الداخلية**	٣.٦٢	٠.٥٤	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (٦) أنّ المتوسط العامّ لمستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢) وانحراف معياري(٠.٥٤)، وقد احتلّت الفقرة (١٠) (تقوم وزارتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٩٤)، في حين جاءت الفقرة (١٥) (تستطيع القوى العاملة في وزارتي على تنفيذ برامج التغيير) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٠) وانحراف معياري(١.٠٥)، وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على عوامل التغيير الداخلية

والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتعزيز التغيير التنظيمي وذلك بالاعتماد على نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها. وأهمية توافر هياكل تنظيمية مرنة فانه قادرة على استيعاب المتغيرات وتشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصّة بالبيئة الداخلية في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لأبعاد التميز التنظيمي ؟

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تصورات العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لأبعاد التميز التنظيمي

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٠-٢٦	بُعد تميز القيادة	٣.٥٨	٠.٥٩	٣	مرتفع
٢٧-٣١	بُعد تميز المرؤوسون	٣.٦٣	٠.٥٦	١	مرتفع
٣٢-٣٦	بُعد تميز الهيكل التنظيمي	٣.٥٤	٠.٦١	٥	مرتفع
٣٧-٤٣	بُعد تميز الإستراتيجية	٣.٥٦	٠.٦٠	٤	مرتفع
٤٤-٥٠	بُعد تميز الثقافة التنظيمية	٣.٦٠	٠.٥٧	٢	مرتفع
٢٠-٥٠	التميز التنظيمي	٣.٥٨	٠.٥٤	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (٧) أنّ المتوسطات لتصّورات المبحوثين للتميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتصّورات المبحوثين للتميز التنظيمي في مراكز الوزارات (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وقد احتّل بُعد تميز المرؤوسون المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، يلي ذلك بُعد تميز الثقافة التنظيمية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٣)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تميز القيادة ، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد تميز الإستراتيجية، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤).

وتُفسر هذه النتيجة أن مراكز الوزارات تستند إلى قاعدة بيانات شاملة عن الموارد البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القرار في المصلحة بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد تميز القيادة:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز القيادة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢٥.	تشجّع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق حول أهمية التميز في العمل.	٣.٩١	٠.92	مرتفع
٢٦.	تمتلك إدارتي تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.	٣.٧٠	0.95	مرتفع
٢٢.	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.	٣.٦٩	٠.٩٦	مرتفع
٢٣.	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.	٣.٦٢	٠.٩٨	مرتفع
٢١.	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.	٣.٤٣	١.٠٢	متوسط
٢٠.	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.	٣.٣٩	١.٠١	متوسط
٢٤.	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.	٣.٣٥	١.٠٣	متوسط
٢٠-٢٦	بُعد تميز القيادة	٣.٥٨	٠.٥٩	مرتفع

يشير الجدول (٨) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز القيادة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٨) والانحراف المعياري (٠.٥٩)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٢٥) التي تنص على " تشجّع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق حول أهمية التميز في العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (٠.٩٢)، بينما احتلت الفقرة (٢٤) التي تنص على " تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٥) وانحراف معياري (١.٠٣) وتفسر هذه النتيجة على أهمية أن تمتع القادة بالرؤيا الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع مشكلات العمل اليومية، والقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير للوصول إلى درجة التميز.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد تميز المرؤوسون:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز المرؤوسون مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢٩.	توفر وزارتي فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.	٣.٨٩	٠.٩٢	مرتفع
٢٨.	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.	٣.٧٤	٠.٩٦	مرتفع
٢٧.	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.	٣.٦٦	٠.٩٣	مرتفع
٣١.	لدى المرؤوسون الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.	٣.٤٨	٠.٩٩	متوسط
٣٠.	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.	٣.٣٨	١.٠٤	متوسط
٢٧-٣١	بُعد تميز المرؤوسون	٣.٦٣	٠.٥٦	مرتفع

يشير الجدول (٩) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز المرؤوسون كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٣) والانحراف المعياري

(٠.٥٦)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٢٩) التي تنص على " توفر وزارتي فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (٠.٩٢)، بينما احتلت الفقرة (٣٠) التي تنص على "يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٤) ويمكن تفسير ذلك بأن إستراتيجية تميز المرؤوسين تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، وتتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر، وتقديم الخدمات الترفيهية للعاملين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية، كالشعور بالاعتزاز بالعمل، والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب، وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل، ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المنظمة.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد تميز الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الهيكل التنظيمي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٣٤.	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها وزارتي.	٣.٧٢	٠.٩٥	مرتفع
٣٥.	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي لوزارتي.	٣.٦٣	٠.٩٨	مرتفع
٣٢.	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	٥٥3.	٠.٩٩	مرتفع
٣٦.	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.	٣.٤٢	١.٠٢	متوسط
٣٣.	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.	٣.٣٦	١.٠٥	مرتفع
٣٢-٣٦	بُعد تميز الهيكل التنظيمي	٣.٥٤	٠.٦١	مرتفع

يشير الجدول (١٠) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الهيكل التنظيمي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٤) والانحراف المعياري (٠.٦١)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٣٤) التي تنص على "يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها وزارتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٥)، بينما احتلت الفقرة (٣٣) التي تنص على "تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.٠٥). وهذا يشير إلى اعتماد الوزارات في المملكة العربية السعودية على القواعد والإجراءات من اجل توجيه سلوك العاملين في انجاز أعمالهم، كما تفسر هذه النتيجة على أن الهيكل التنظيمي يؤثر في قدرة العاملين على المشاركة والإبداع ، فالهيكل التنظيمي غير المرن لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين للتخوف من إنشاء أية علاقات أية اتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء أرائهم أو انتقاداتهم ، أما الهيكل التنظيمي المرن فانه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع

العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد تميز الإستراتيجية:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٤١.	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة وزارتي.	٣.٧٨	٠.٩٣	مرتفع
٤٢.	توفر إستراتيجية وزارتي منهجاً واضحاً عن الأهداف الحاضرة والمستقبلية.	٣.٧٠	٠.٩٩	مرتفع
٤٠.	توفر إستراتيجية وزارتي المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.	٣.٥٧	٠.٩١	مرتفع
٣٨.	تنسجم إستراتيجية وزارتي مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها.	٣.٥٤	٠.٩٦	مرتفع
٣٩.	تمتلك وزارتي الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.	٣.٤٨	٠.٩٩	متوسط
٤٣.	تُحدد الإستراتيجية الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجّي لبيئة المنظمة.	٣.٤٥	١.٠٢	متوسط
٣٧.	تنطلق إستراتيجية وزارتي من واقع المشكلات التي تواجهها.	٣.٤١	١.٠٣	متوسط
٣٧-٤٣	بُعد تميز الإستراتيجية	٣.٥٦	٠.٦٠	مرتفع

يشير الجدول (١١) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الإستراتيجية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦) والانحراف المعياري (٠.٦٠)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٤١) التي تنص على "تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة وزارتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٩٣)، بينما احتلت الفقرة (٣٧) التي تنص على "تنطلق إستراتيجية وزارتي من واقع المشكلات التي تواجهها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (١.٠٣). وتفسّير ذلك بأنّ تميز الإستراتيجية تتطلب المرونة في الأعمال والنشاطات لتتماشى مع الخطط والسياسات ، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم والظروف التي تواجه المنظمة مستقبلاً.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد تميز الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٤٨.	تعتمد ثقافة وزارتي شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.	٣.٨٧	٠.٩٥	مرتفع
٤٦.	تعكس ثقافة وزارتي الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.	٣.٨١	٠.٩١	مرتفع
٤٤.	تهتم ثقافة وزارتي بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم.	٣.٦٩	٠.٩٤	مرتفع
٥٠.	تمنح الثقافة التنظيمية القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.	٣.٥٥	٠.٩٩	مرتفع
٤٥.	تمنح ثقافة وزارتي العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.	٣.٤٦	١.٠٢	متوسط

٤٩.	تهتم الثقافة التنظيمية باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.	٣.٤٢	١.٠٢	متوسط
٤٧.	توازن ثقافة وزارتي بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.	٣.٣٨	١.٠٤	متوسط
٤٤-٥٠	بُعد تميز الثقافة التنظيمية	٣.٦٠	٠.٥٧	مرتفع

يشير الجدول (١٢) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تميز الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٠) والانحراف المعياري (٠.٥٧)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (٤٨) التي تنص على " تعتمد ثقافة وزارتي شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٥)، بينما احتلت الفقرة (٤٧) التي تنص على "توازن ثقافة وزارتي بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٤). وتفسر هذه النتيجة بأن تميز الثقافة التنظيمية يسهم في منح العاملين في الوزارات السعودية شعورا بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي وتسهيل بناء الالتزام وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

٤. ٢ اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (١٣) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (١٠) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (٠.٠٥) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (١٣) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة (VIF) كانت أقل من (١٠) وتتراوح بين (١.٣١٤–٢.٢٦٣) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (٠.٠٥) وتتراوح بين (٠.٢٣٩ – ٠.٥٦١) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (١٣)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

الأبعاد	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
عوامل التغيير الخارجية	٠.٢٣٩	٢.٢٦٣	٠.٣٢٨
عوامل التغيير الداخلية	٠.٥٦١	١.٣١٤	٠.٢٦٦

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution

للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (١٣) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (١) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (١٤)
نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
	التميز التنظيمي	(٢، ١١٠٤)	٠.٦١٢	*١٠١.٣٠	٠.٠٠٠
	تميز القيادة	(٢، ١١٠٤)	٠.٤٣١	*٥٩.٢٠٨	٠.٠٠٠
عوامل التغيير	تميز المرؤوسون	(٢، ١١٠٤)	٠.٣٨٩	*٤٩.٣٥١	٠.٠٠٠
	تميز الإستراتيجية	(٢، ١١٠٤)	٠.٤١٠	*٥٢.٣٢١	٠.٠٠٠
	تميز الهيكل التنظيمي	(٢، ١١٠٤)	٠.٤٨٣	*٧٢.٢٨٩	٠.٠٠٠
	تميز الثقافة التنظيمية	(٢، ١١٠٤)	٠.٤٦١	*٦٧.٩٢٨	٠.٠٠٠

*ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (١٤) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (٤، ٤٢١)، حيث أن عوامل التغيير تفسر (٦١.٢%) من التباين في بُعد (التميز التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (٤٣.١%) من التباين في بُعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (٣٨.٩%) من التباين في بُعد (تميز المرؤوسون)، وفسرت عوامل التغيير (٤١%) من التباين في بُعد (تميز الإستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً (٤٨.٣%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل التنظيمي)، وأخيراً فسرت عوامل التغيير (٤٦.١%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية).

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٥)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر عوامل التغيير في التميز التنظيمي في مراكز الوزارات

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عوامل التغيير الخارجية	٠.٢٠٧	٠.٠٢٩	٠.٢٩٣	*١٠.٢٢٨	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الداخلية	٠.٢٨٩	٠.٠٢٧	٠.٣٨٠	*١٣.٦٤٨	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٥)، ومن متابعة قيم

اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) لها تأثير التميز التنظيمي في مراكز الوزارات ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (١٠.٢٢٨، ١٣.٦٤٨) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض.

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عوامل التغيير الداخلية	٠.٥٤٤	*١٤.٣٩٢	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الخارجية	٠.٦١٢	*١١.١٢٧	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، كما يتضح من الجدول (١٦) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٥٤.٤%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٦١.٢%) من التباين في (التميز التنظيمي) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز القيادة بوصفها بُعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عوامل التغيير في تميز القيادة بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
عوامل التغيير الخارجية	٠.١٦٩	٠.٠٣٢	٠.١٥٣	* ٥.٢٩٣	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الداخلية	٠.١٦٦	٠.٠٢٢	٠.٢١١	*٧.٥١٠	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$٠.٠٥)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٧)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـ(العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) لها تأثير في تميز القيادة بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(٥.٢٩٣، ٧.٥١٠) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$٠.٠٥). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية)

في تميز القيادة بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز القيادة بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، كما يتضح من الجدول (١٨) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٣٩.٢%) من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤٣.١%) من التباين في (تميز القيادة) كمتغير تابع.

جدول (١٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ تميز القيادة من خلال عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
عوامل التغيير الداخلية	٠.٣٩٢	٨.٤٢٥*	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الخارجية	٠.٤٣١	٦.٦٠٣*	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(٠.٠٥ ≥ α)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز المرؤوسين بوصفها بُعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (١٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عوامل التغيير في تميز المرؤوسين بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
عوامل التغيير الخارجية	٠.١٥١	٠.٠١٢	٠.٢٥٩	٧.٨٤٤*	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الداخلية	٠.١٦٧	٠.٠١٢	٠.٣١٩	١٠.٤٧٨*	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(٠.٠٥ ≥ α)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (١٩)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) لها تأثير في تميز المرؤوسين بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٧.٨٤٤، ١٠.٤٧٨) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز المرؤوسين بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض.

جدول (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز المرؤوسين من خلال عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
عوامل التغيير الداخلية	٠.٣٤٩	*١٠.٠٠٦	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الخارجية	٠.٣٨٩	*٨.٠٤٧	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ ٠.٠٥)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز المرؤوسين بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي، كما يتضح من الجدول (٢٠) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٣٤.٩%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٣٨.٩%) من التباين في (تميز المرؤوسين) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الإستراتيجية بوصفها بُعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (٢١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عوامل التغيير في تميز الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات

عوامل التغيير	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمةt المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
عوامل التغيير الخارجية	٠.١٢٩	٠.٠٢٠	٠.١٦٥	*٦.٣٢٠	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الداخلية	٠.٢٩٢	٠.٠٣٠	٠.٢٦٧	* ٩.٩٠٢	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ ٠.٠٥)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول(٢١)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) لها تأثير في تميز الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(٦.٣٢٠، ٩.٩٠٢) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات .

جدول (٢٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الإستراتيجية من خلال عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
عوامل التغيير الداخلية	٠.٣٦٤	*٨.٩١١	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الخارجية	٠.٤١٠	* ٦.٠٩٧	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ ٠.٠٥)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الإستراتيجية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، كما يتضح من الجدول (٢٢) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٣٦.٤%) من التباين في المتغير التابع (تميز الإستراتيجية)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤١%) من التباين في (تميز الإستراتيجية) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الهيكل التنظيمي بوصفها بُعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (٢٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عوامل التغيير في تميز الهيكل التنظيمي بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات

عوامل التغيير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
عوامل التغيير الخارجية	٠١٥٦	٠.٠١٦	٠.٢١٩	*٩.٧٦١	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الداخلية	٠.١٨٤	٠.٠١٤	٠.٣٢٦	*١٣.٤٢٠	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤٠.٠٥)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٣)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) لها تأثير في تميز الهيكل التنظيمي بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (٩.٧٦١، ١٣.٤٢٠) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية) في تميز الهيكل التنظيمي بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الهيكل التنظيمي بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، كما يتضح من الجدول (٢٤) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٤٤.٩%) من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤٨.٣%) من التباين في (تميز الهيكل التنظيمي) كمتغير تابع.

جدول (٢٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الهيكل التنظيمي من خلال عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
عوامل التغيير الداخلية	٠.٤٤٩	١٤.١٢٠*	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الخارجية	٠.٤٨٣	١٠.٤٧٠*	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha\leq$٠.٠٥) لعوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الثقافة التنظيمية بوصفها بُعداً من أبعاد التميز التنظيمي.

جدول (٢٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر عوامل التغيير في تميز الثقافة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات

عوامل التغيير	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمةt المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
عوامل التغيير الخارجية	٠.١٤٧	٠.٠٢٢	٠.١٧١	٩.٢٣٦*	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الداخلية	٠.١٦٣	٠.٠٢٠	٠.٢٢٧	١٢.٠٢٤*	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (٢٥)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) لها تأثير في تميز الثقافة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(٩.٢٣٦، ١٢.٠٢٤) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha\leq$٠.٠٥). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha\leq$٠.٠٥) لعوامل التغيير(العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الثقافة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض.

جدول (٢٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بتميز الثقافة التنظيمية من خلال عوامل التغيير كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
عوامل التغيير الداخلية	٠.٤١٧	١٢.٠٥٣*	٠.٠٠٠
عوامل التغيير الخارجية	٠.٤٦١	١٠.٥٣٤ *	٠.٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر عوامل التغيير (العوامل الخارجية، والعوامل الداخلية) في تميز الثقافة التنظيمية بوصفها بعداً من أبعاد التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في منطقة الرياض، كما يتضح من الجدول (٢٦) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٤١.٧%) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، وجاء بالتتابع في

المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤٦.١%) من التباين في (تميز الثقافة التنظيمية) كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتصورات المبحوثين في مراكز الوزارات لعوامل التغيير الداخلية والخارجية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) تصورات أفراد العينة لعوامل التغيير تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق :

الجدول (٢٧)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لعوامل التغيير تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	١.٢٦	٠.٤٢	*٤.٤٠	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات		١٠٢.٣٠	٠.٠٩		
العمر	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	٠.٩٥	٠.٣٢	*٣.٣٠	٠.٠٢٠
	داخل المجموعات		١٠٢.٦١	٠.٠٩		
الخبرة	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	٤.٤٥	١.٤٨	*١٦.٠٣	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات		٩٩.١١	٠.٠٩		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	٠.٣٣	٠.١١	**١.١٥	٠.٣٣
	داخل المجموعات		١٠٣.٢٢	٠.٠٩		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤٠.٠٥)

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة(α ≤٠.٠٥)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغيير تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٢٧) للفروقات في عوامل التغيير تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في عوامل التغيير حيث وجدت أن(F=٤.٤٠) ومستوى الدلالة(α =٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =٠.٠٥)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٢٨) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(٣.٧٧)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(٣.٤٥) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. يفسر تلك النتائج أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص

وحسن سير العمل.

الجدول رقم (٢٨)
نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعوامل التغيير حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	٣.٤٥	-	-	-	*٠.٣٢
دبلوم متوسط	٣.٥٤	-	-	-	-
بكالوريوس	٣.٥٧	-	-	-	-
دراسات عليا	٣.٧٧	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$٠.٠٥)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغيير تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (٢٧) لعوامل التغيير أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في عوامل التغيير حيث وجدت أن(F=٣.٣٠) ومستوى الدلالة(α=٠.٠٢٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α = ٠.٠٥)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٢٩) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(٣٠ سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(٣٠ سنة فأقل) (٣.٤٩)، أما متوسط الفئة الرابعة (٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ(٣.٧٠) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(٥١ سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر وعياً بأهمية تحقيق أبعاد التغيير التنظيمي ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة من التميز في العمل مما يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز في الأداء كما يخفف من آثار دوران العمل.

الجدول رقم (٢٩)
نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعوامل التغيير تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠ سنة	٤٦-٥٥ سنة	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٣.٤٩	-	-	-	*٠.٢١
٣١-٤٠ سنة	٣.٥٥	-	-	-	-
٤٦-٥٥ سنة	٣.٥٩	-	-	-	-
٥١ سنة فأكثر	٣.٧٠	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$٠.٠٥)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغيير تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٢٧) لعوامل التغيير أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في عوامل التغيير حيث وجدت أن (F=١٦.٠٣) ومستوى الدلالة (α = ٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٣٠) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(١٦ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(٥سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) (٣.٦٩)، أما متوسط الفئة الأولى(٥سنوات فأقل) فقد بلغ(٣.٤٧) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(١٦ سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تحقيق عوامل التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (٣٠)
نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لعوامل التغيير حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
٥سنوات فأقل	٣.٤٧	-	-	-	*٠.٢٢
٦-١٠ سنوات	٣.٥٥	-	-	-	-
١١-١٥ سنة	٣.٦٠	-	-	-	-
١٦ سنة فأكثر	٣.٦٩	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(٠.٠٥ ≥ α)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لعوامل التغيير تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(٢٧) لعوامل التغيير أن لا توجد هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في عوامل التغيير حيث وجدت أن(F=١.١٥) ومستوى الدلالة(α =٠.٣٣) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(α =٠.٠٥)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥) لتصورات المبحوثين في مراكز الوزارات للتميز التنظيمي تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way Anova) تصورات أفراد العينة للتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق :

الجدول (٣١)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	١٠.٣٦	٣.٤٦	*٣٠.٠٧	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات		١٢٢.٩٣	٠.١٢		
العمر	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	٣.٣٦	١.١٢	*٩.٢١	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات		١٢٩.٩٤	٠.١٢		
الخبرة	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	٢.٠٩	٠.٦٩	*٥.٦٨	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات		١٣١.٢٠	٠.١٢		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(٣، ١١٠٣)	١.٧١	٠.٥٧	*٤.٦٤	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات		١٣١.٥٨	٠.١٢		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α ≤٠.٠٥)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٣١) للفروقات في للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في التميز التنظيمي حيث وجدت أن(F=٣٠.٠٧) ومستوى الدلالة(α =٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =٠.٠٥)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٣٢) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(٣.٦٨)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(٣.٤٤) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(٣.٦٣)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(٣.٤٤) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس، ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول رقم (٣٢)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية التميز التنظيمي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	٣.٤٤	-	-	*٠.١٩	*٠.٢٤
دبلوم متوسط	٣.٥٦	-	-	-	-
بكالوريوس	٣.٦٣	-	-	-	-
دراسات عليا	٣.٦٨	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(٠.٠٥≥ α)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (٣١) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمي حيث وجدت أن(F=٩.٢١) ومستوى الدلالة(α=٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α = ٠.٠٥)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٣٣) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(٣٠ سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(٣٠ سنة فأقل) (٣.٦٥)، أما متوسط الفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ(٣.٥٠) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(٥١ سنة فأكثر) وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزاد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمتطلبات تحقيق التميز التنظيمي.

الجدول رقم (٣٣)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	٣٠ سنة فأقل	٣١-٤٠ سنة	٤٦-٥٥ سنة	٥١ سنة فأكثر
٣٠ سنة فأقل	٣.٥٠	-	-	-	٠.١٥*
٣١-٤٠ سنة	٣.٥٧	-	-	-	-
٤٦-٥٥ سنة	٣.٦٠	-	-	-	-
٥١ سنة فأكثر	٣.٦٥	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ ٠.٠٥)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (٣١) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي حيث وجدت أن(F=٥.٦٨) ومستوى الدلالة(α =٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة(α =٠.٠٥)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٣٤) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(١٦ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(٥سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) (٣.٧١)، أما متوسط الفئة الأولى(٥سنوات فأقل) فقد بلغ(٣.٤٥) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(١٦ سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(١٦ سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(٦-١٠سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) (٣.٧١)، أما متوسط الفئة الثانية (٦-١٠سنوات) فقد بلغ (٣.٥١) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات

الخبرة(١٦ سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(١١-١٥ سنة) ومتوسط الفئة الأولى (٥سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (١٦ سنة فأكثر) (٣.٦٤)، أما متوسط الفئة الأولى (٥سنوات فأقل) فقد بلغ (٣.٤٥) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(١١-١٥ سنة). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتحقيق متطلبات التميز التنظيمي عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول رقم (٣٤)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	٥سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
٥سنوات فأقل	٣.٤٥	-	-	*٠.٢٠	*٠.٢٦
٦-١٠ سنوات	٣.٥١	-	-	-	*٠.٢٠
١١-١٥ سنة	٣.٦٤	-	-	-	-
١٦ سنة فأكثر	٣.٧١	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للتميز التنظيمي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(٣١) للتميز التنظيمي أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في التميز التنظيمي حيث وجدت أن(F=٤.٦٤) ومستوى الدلالة($\alpha =$ ٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha =$ ٠.٠٥)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(٣٥) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير إدارة) ومتوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(رئيس قسم) حيث بلغ متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(موظف) (٣.٤٦)، أما متوسط المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير إدارة) فقد بلغ(٣.٦٩) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي(مدير إدارة). وتفسير هذه النتيجة على أن المدراء أكثر إطلاعاً على مجريات العمل ورسم السياسات وممارسة المهام التي لها علاقة بالتميز التنظيمي.

الجدول رقم (٣٥)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للتميز التنظيمي حسب متغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	موظف
مدير إدارة	٣.٦٩	-	-	-	*٠.٢٣
نائب مدير إدارة	٣.٦١	-	-	-	-
رئيس قسم	٣.٥٥	-	-	-	-
موظف	٣.٤٦	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

٤. ٣ مناقشة النتائج:

١. دلت النتائج أنّ مستوى إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير التنظيمي كانت ذات مستوى مرتفع. وأن بُعد عوامل التغيير الداخلية احتلت المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد عوامل التغيير الخارجية، وتفسر هذه النتيجة على أنّ عوامل التغيير تساهم في دمج بعض الوظائف، ويساعد في وضوح المهام والواجبات للموظفين وتوزيع الاختصاصات بينهم إلى جانب وضوح المسؤوليات مما يطور من إجراءات العمل ويسهل من مهمة الموظفين بعيدا عن الروتين والتعقيد والبيروقراطية، وتوفير البرامج التدريبية التأهيلية للموظفين لزيادة خبراتهم في العمل وتنميتها وتطويرها كجانب من جوانب التغيير لإيمان الإدارة بأهمية التغيير وأثره في تحسين مستوى الأداء، إلى جانب أن وعي وإدراك الموظفين بأهمية التغيير ، وأهمية توظيف استخدام التكنولوجيا الجديدة ومواكبة التطور الحاصل في نظم المعلومات يعد طريقة جديدة لتحسين تقديم خدمات الوزارات للمراجعين، كما أن ذلك يساعد في تبسيط الإجراءات المتبعة من قبل الموظفين ويزيد من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، كما تفسر هذه النتيجة على أن قوى الضغط للتغيير يسهل إدراكها من قبل المبحوثين كونهم يتعاملون معها يومياً في الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الحوامدة، والهيتي، ٢٠٠٤) ومع دراسة دنيس وشرادير (Dennis R. Self, Schraeder, 2009) ، ودراسة كانينغهام وآخرون(Cunningham et.al, 2009)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(الجهني، ٢٠٠٨)، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة(البلوي، ٢٠٠٩).

٢. دلت النتائج أنّ تصّورات المبحوثين للتميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بُعد تميز المرؤوسون المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد تميز الثقافة التنظيمية، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تميز القيادة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد تميز الإستراتيجية، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد الهيكل التنظيمي. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميّزة، تساعدهم على تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية لتميز المرؤوسون، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل هذا البعد مصدر هاماً لدرجة الفهم بين أعضاء الوزارة في إطار التناسب بين التخصص والمهارة والقدرة على الأداء، ومنح أعضاء المصلحة الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، وتعزز هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على مستويات تعليمية مرتفعة نسبياً، والتقت نتيجة هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (مجيد، ٢٠١٠) ودراسة (العنزي، ٢٠١٠) ودراسة (الضلاعين، ٢٠٠٩) ودراسة (السعودي، ٢٠٠٨) ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٠) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة للتميز التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.

٣. دلت النتائج أن عوامل التغيير تفسر (٦١.٢%) من التباين في بُعد (التميز

التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (٤٣.١%) من التباين في بُعد (تميز القيادة)، وتُفسر أيضاً (٣٨.٩%) من التباين في بُعد (تميز المرؤوسون)، وفسرت عوامل التغيير (٤١%) من التباين في بُعد (تميز الإستراتيجية)، كما تُفسر أيضاً (٤٨.٣%) من التباين في بُعد (تميز الهيكل التنظيمي)، وأخيراً فسرت عوامل التغيير (٤٦.١%) من التباين في بُعد (تميز الثقافة التنظيمية).

ويعود السبب في ذلك إلى أهميّة وضّوح توجه الوزارة المستقبليّ والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول اليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. كما أن التميز التنظيمي يعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة التغير التنظيمي، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً.

٤. دلت النتائج إن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٥٤.٤%) من التباين في المتغير التابع (التميز التنظيمي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٦١.٢%) من التباين في (التميز التنظيمي) وما يُفسر تلك النتيجة أن إدراك العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية لعوامل التغيير التنظيمي يولد العاملين الإحساس بالراحة والثقة النفسية وترفع من معنوياتهم وتثير حماسهم لاستخدام جُل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، مما يساعد في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي.

٥. دلت النتائج إن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٣٩.٢%) من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤٣.١%) من التباين في (تميز القيادة). وتفسر هذه النتيجة على أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي يسهم في دعم وتعزيز الثقافة المشجعة في القدرة على تسهيل تعلم الآخرين وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير والتسامح وتفادي توجيه اللوم، ووجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.

٦. دلت النتائج إن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٣٤.٩%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما

نسبته (٣٨.٩%) من التباين في (تميز المرؤوسين). ومما يفسر هذه النتيجة أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي يسهم في تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين في التنظيم مما يجعل العاملين يحسون بإنسانيتهم وبقيمتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم الأمر الذي يعزز الارتباط السيكولوجي والعاطفي للفرد نحو منظمته وتصبح مشاعر الفرد العامل مؤيدة للمنظمة وقيمها وأهدافها. وما يفسر ذلك أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المنظمة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المصلحة.

٧. دلت النتائج إن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٣٦.٤%) من التباين في المتغير التابع (تميز الإستراتيجية)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤١%) من التباين في (تميز الإستراتيجية). وهذه النتيجة منطقية حيث أن تميز الإستراتيجية تحقق للوزارات السعودية ميزة تنافسية بشكل أكبر نظراً لما تمتاز به هذه الإستراتيجية من خصائص يؤدي إتباعها إلى تقليل الكلفة والحصول على مزايا أفضل.

٨. دلت النتائج إن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٤٤.٩%) من التباين في المتغير التابع (تميز الهيكل التنظيمي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤٨.٣%) من التباين في (تميز الهيكل التنظيمي). وما يفسر ذلك أن إدراك العاملين لعوامل التغيير التنظيمي غالباً ما يسهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المصلحة. وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المصلحة تعمل كوحدة واحدة، وتحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المنظمة.

٩. دلت النتائج إن متغير (عوامل التغيير الداخلية) يفسر ما مقداره (٤١.٧%) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة التنظيمية)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (عوامل التغيير الخارجية) حيث يفسر مع متغير (عوامل التغيير الداخلية) ما نسبته (٤٦.١%) من التباين في (تميز الثقافة التنظيمية). وما يفسر ذلك أن تميز الثقافة التنظيمية يساعد على بناء الالتزام العاطفي نحو المصلحة وسياستها واستراتيجياتها المختلفة لتكون ملائمة، وتساعد على تبني سياسة التغيير المطلوب والمرغوب إحداثه.

١٠. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في عوامل التغيير، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). ويفسّر ذلك أنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً، كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون

إنجازه عالياً. وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في عوامل التغيير لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (١٦سنة فأكثر)، وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت خبرات الفرد بالوظيفة يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، ويصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فتزاد ثقته واعتماده على نفسه، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في عوامل التغيير وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر). ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً وعلماً ودارية بحيثيات العمل.

١١. دلّت النتائج على أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التميز التنظيمي، وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي (دراسات عليا). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التميز التنظيمي لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (١٦سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التميز التنظيمي وأن الفروق لصالح العاملين ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في التميز التنظيمي وأن الفروق لصالح العاملين (مدير إدارة). ويرجع السبب في ذلك إلى أنه كلما زاد مؤهل الفرد وخبراته يكون أكثر ادراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع التميز التنظيمي الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها، ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل، وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل.

٤. ٤ التوصيات:

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يخلص الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي أهمها :

١. دلت النتائج على وجود أثر لعوامل التغيير في التميز التنظيمي يجب على هذه الوزارات ضرورة التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
٢. وضع إستراتيجيات شاملة، بناءً على الممارسات المثلى في المُنظّمات المتميّزة، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بان الوزارة ملكاً لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
٣. تقديم جوائز للعاملين المتميزين في الوزارات السعودية، والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفاعليتها .
٤. ضرورة مراجعة القوانين والأنظمة والتشريعات القادرة على إحداث التغيرات التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية ذات التأثير على سلوك

الأفراد والجماعات داخل الوزارات السعودية والتي تعيق إدخال النماذج والأساليب الإدارية المتطورة.

٥. التركيز على إيجاد نظام معلومات فاعل يدعم القدرات الإستراتيجية، ويزود الوزارات السعودية بمعلومات هامة لغايات اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساهم في تميزها ونجاحها في الأمد البعيد .

٦. ان تقوم الوزارات السعودية بمراجعة هيكلها التنظيمي بما يكفل حسن انسياب العمل والمعلومات، ويدعم التغيير الاستراتيجي ويحقق لامركزية فعالة من خلال السرعة في عمليات الاتصال، والقيام بعمليات التطوير المستمرة وإعادة هندسة العمليات بشكل يلبي احتياجات ورغبات العملاء.

٧. أن تسعى الوزارات السعودية إلى زيادة قدرتها على الابتكار والتجديد من خلال توظيف الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية العالية، وتسعى إلى تدريبهم وتقديم الدعم الكافي لهم بما يضمن زيادة قدراتهم ومؤهلاتهم .

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية:

إبـراهيم، يحيـى، (2001) ، **اسـتراتيجيات النجـاح وأسـرار التميـز**، القـاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٨) ، **أدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

احمد ، مريم، مصطفى(٢٠٠٣) **التغيير ودراسه المستقبل**، ط٢، الاسكندريه : دار المعرفه الجامعيه.

باكال، روبرت، (1999)، "**تقييم الأداء**"، ط1، دار الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض.

برنوطي ، سعاد نـايف، (٢٠٠٧) ، **إدارة المـوارد البشـرية (أدارة الأفـراد)** ، عمـان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط٣، الاردن .

البلوي، صلاح معزي (٢٠٠٩) **أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجيـة فـي أسـاليب إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياه في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

تركي، مصطفى أحمد (١٩٩٦) . **بحوث في السلوك التنظيمي**، ط١، الكويت : دار القلم.

جبار، تغريد، (٢٠١٠) ، **أثر عوامل التغيير في عملية الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الهيئة العامة للسياحة العراقية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الجهني، وليد(٢٠٠٨) **أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

جواد، شوقي ناجي، (٢٠١٠) ، **إدارة الأعمال مرجع متكامل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جـونز، جاريـث، هيـل، شـارلز، (٢٠٠١) ، **الإدارة الإسـتراتيجية**، ترجمـة رفـاعي، محمد رفـاعي. عبد المتعـال، محمد سيد أحمد، الطبعـة الرابعـة، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.

حرحـوش ، صـالح، عـادل، (٢٠٠٦) ، **إدارة المـوارد البشـرية: مـدخل اسـتراتيجي**، أربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.

حريم، حسين، (٢٠١٠) ، **إدارة المنظمـات: منظـور كلـي**، ط ٢ ، عمـان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

الحلواني، إبتسام عبدالرحمن،(١٩٩٠)، التغيير ودورة في التطوير الإداري. **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، معهد الإدارة العامة، العدد (٧٦)، ص ١٢٠-١٤١.

حمود . خضير كاظم (٢٠٠٢) . **السلوك التنظيمـي**، ط١، عمـان : دار صـفاء للنشـر والتوزيع.

الحوامدة، نضال والهيتي، صلاح(٢٠٠٤) عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عمليـة التغييـر ونتائجهـا (دراسـة ميدانيـة فـي شـركات الفوسـفات والأسـمنت

والبوتاس الأردنية)، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد ١٩، العدد٢، ص ص٤٢-٨٢

الخرشة، ياسين كاسب(٢٠٠٦) **أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، لتطوير نموذج لاختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز**، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

الخزامى، عبد الحكيم، (١٩٩٩)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا.

الخلف، عبد العزيز بن موسى، (1997)، حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد (١)، المجلد (٣٧)، ص ص ١٣٧-١٧٩.

الدويري، غسان غريب ، (٢٠٠٩) ، " إدارة التميز في القطاع العام الأردني"، **مجلة المسارات الثقافية**، الأمارات العربية المتحدة.

رحيم، حسني (٢٠٠٥) **"**التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم**"**، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد (٢)، العدد (٧). ص ص ٤٨-٧١.

الردايدة، مراد خالد مصلح، (٢٠٠٨) ، مدى اهتمام الجمارك الأردنية بتطبيق الضوابط الرقابية لأمن المعلومات المحاسبية في بيئة تكنولوجيا المعلومات: دراسة ميدانية، **دورية الإدارة العامة**، المجلد (٤٧) ، العدد (٤)، ص ص ١٤٧- ١٦٦ .

الرشيدي، (٢٠١٠) **التخطيط الاستراتيجي وأثرة في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

زايد،عادل،(2003)، "**الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر.

الزومان، موضي محمد(٢٠٠٣) **أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٢)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط١، دار عالم الكتاب الحديث، اربد- الأردن.

سالم، محمد علي،(٢٠٠٩)، **الإدارة الإستراتيجية** ، الرياض: دار البداية للنشر والتوزيع.

السالمي، علاء عبد الرزاق، (٢٠١٠) ، **تكنولوجيا المعلومات**، ط١ ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

السحيمي، محمد، (٢٠١٠)، **أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

السعودي، موسى (٢٠٠٨) أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، دراسة ميدانية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(٤)، العدد(٣) ص ص ٥٧-٧٤.

السلمي، علي، (١٩٩٣)، **تطور الفكر التنظيمي**، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سميث، دوجلاس ،(٢٠٠١)، **إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ، الاستراتيجيات، الروى** ، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط١، الرياض: ايتراك للطباعة والنشر.

السهلي، مبارك بن بطيحان فهد،(٢٠٠٦)، **المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض .

الشماع، خليل؛ وحمود، كاظم،(١٩٨٩)، " **نظرية المنظمة** " (ط١)، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة.

الشمايله، نانسي عبد الله،(٢٠٠٤)، **تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى**. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الشهري، عبدا لله بن محمد،(٢٠٠٦)، " **إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

الشوابكة، زينب فهدي، (٢٠٠٧)، **درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الراداريين في مرديات التربية والتعليم في الأردن ولاعقتها بالفاعلية التنظيمي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الصرن، رعد حسن، (٢٠٠١) ، **إدارة الابتكار والإبداع: أسس التكنولوجية وطرائق التطبيق**، دمشق: دار رضا للنشر، سوريا.

الضلاعين، علي، (٢٠٠٩)، " مدى توافر سمات فرق وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية التي تقدمت للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، **مجلة جامعة عين شمس**، العدد(٥)، المجلد(٣)، ص ص ٨٩-١١٧.

الطجم، عبد الله عبد الغني، (١٩٩٥)، "مدى استجابة بعض الوزارات والمؤسسات العامة السعودية لعوامل التغيير" دراسة نظرية وميدانية، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (٤)، العدد (٨)، ص ص ٨-١٠٩.

طه، طارق، (٢٠٠٧)، "**إدارة المنظمات**"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

العامري، أحمد والفوزان، ناصر،(١٩٩٨)، **مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، أسبابها وسبل علاجها**، الرياض، **الإدارة العامة**، المجلد(٣٧)، العدد (٣)، ص ص٣٥٣-٣٨٨.

عباس. سهيلة ، (٢٠٠٤) ، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

عبد الباقي، صالح الدين محمد،(٢٠٠١)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، ط١، القاهرة: الدار الجامعية .

عبودي، زيد ميز، (٢٠٠٧)، **"الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية".**(ط١)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عثمان، فاروق السيد، (٢٠٠٠)، **قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرون.** (ط١)، المنصورة،: دار الوفاء للطباعة والنشر.

العديلي، ناصر،(١٩٩٥)، **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)**، ط١، الرياض: معهد الإدارة العامة.

العطوي، محمود ابراهيم (٢٠٠٥). **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي.** الرياض، المؤتمر الوطني الأول للجودة، متوفر عبر http://qualityconf.com. 2005/07/14

العمارين، مسعود هاني، (٢٠٠٧)، **أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

العمري، ظافر بن محمد بن مناع ،(٢٠٠٢)، **تحديات التغيير واستراتيجيات إدارتها، دراسة تطبيقية على تجربة شركة الاتصالات السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة .

العنزي، فرج، (٢٠١٠) " **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي في الجمارك السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

العوضي، نوال أحمد، (٢٠٠٦)، **نموذج مقترح لمنهج الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال بالتطبيق على وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس

الغامدي، خالد سعيد (١٩٩٦) . **ممارسة رؤساء الأقسام العلمية في جامعتي أم القرى والملك فهد للبترول والمعادن إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الغمري، ابراهيم،(١٩٨٥) ، التطوير التنظيمي، **مجلة الإدارة العامة** ، المجلد(٢)، العدد (٤٨)، ص ص٩٣-١٢٥.

الفرا، ماجد سلامه، واللوح، نبيل(٢٠٠٧) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، **مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية**، المجلد (١٥)، العدد (٢)، ص ص ٤٦١-٥٠٦.

القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

كاتزنباخ، جون،(2002) ، **الأداء المميز:التوافق بين العقل والقلب**،ط1، ترجمة محمد شموط، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية.

الكبيسي، عامر، (١٩٩٨)، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة : التطوير التنظيمي**، الدوحة : مطابع دار الشرق.

الكرخي ،مجيد، (٢٠٠٩)، **التخطيط الاستراتيجي :عرض نظري وتطبيقي**، ط١،

الأردن، عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
اللامي، غسان، (٢٠٠٥)، **الإبداع والتغيير التكنولوجي** "المؤتمر العلمي الأول" لكلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الإسراء الأهلية،١٧-٢٠/٤/ ٢٠٠٥، الاردن، عمان.
اللوزي، موسى سلامة(٢٠٠٢). السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن: دراسة ميدانية، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية**، الجامعة الأردنية، م(٢٩)، ع(١) ، ٩٨-١١٧.
المؤمن، قيس. (١٩٩٧) . **التنمية الإدارية**، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
ماهر، أحمد،(٢٠٠٧)، **تطوير المنظمات :الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير**، الإسكندرية: الدار الجامعية .
ماهوني، فرانسيس، (2000)،"**ثلاثية إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
المجالي. امال ياسين، (٢٠٠٩)، "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، **مجلة الدراسات للعلوم الإدارية**، مجلد (٣٦)، عدد (١).
مجيد، بي كرد، عبدالله،(٢٠١٠)، "**أثر إدارة المعرفة في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
المدهون، موسى(١٩٩٩)، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، الأردن، **أبحاث اليرموك**، ١٥، العدد٣، ص٩٣-١٠٩
مرعي، محمد مرعي، (٢٠٠٢)، **مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي (تصميم الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف)**، دمشق: دار حازم للنشر والتوزيع
مصطفى، احمد سيد، (2008) ، **إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**، الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى، القاهرة، مصر.
المياح، عبد اللطيف علي والطائي، حنان علي، (٢٠٠٣) ، **ثورة المعلومات والأمن القومي العربي**، ط١ ، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
النعيم، عبد اللطيف بن صالح (٢٠٠٣) . قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي. **مجلة جامعة الملك سعود**، المجلد(١)، العدد (١٥)، ص ص٦٨-٨٦.
النعيمي، جلال محمد، (٢٠٠٧) ، عرض نقدي لكتاب تكنولوجيا المعلومات للإدارة: تحول المنظمات نحو الاقتصاد الرقمي، **دورية الإدارة العامة**، مجلد ٤٧ ، عدد ٣ ، ٢٠٠٧ ، ص ٤٦٧ – ٤٨٦ .
الهواري، سيد،(2000)،" **المدير الفعال للقرن 21**، ط5، القاهرة: مكتبة عين شمس.
الوليد، بشار، (٢٠٠٩)، "**نظام المعلومات الإدارية**"، الأردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ب. المراجع الأجنبية:

Ahmad, H.; Francis, A. and Zairi, M, (2007), **" The Organizational change "** Houghton Mifflin, CO, USA.

Austin Avis (2007) Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change, **Leadership & Organization Development Journal**, Volume: 28, Issue:3, Page: 29-41

Batman,T.S,& Organ D.W, (1991), Jop Satisfaction And The Cood Solider:The Relationship Between Affect And Employee Citizenship,**Academy Of Management Journal**,Vol.26.

Bukovec, Boris; Markic, Mirko(2008) The level of integration of various models for organizational change management in Slovenian organizations, **International Journal of Business and Systems Research,** Volume 2, Number 4, 14, pp. 431-446

Burkhart, Patrick .J (1993) **Successful Strategic Planning in USA**. , Prentice Hall, New Jersey

Bysinger, B. & Knight, K. (1996). **Investing I information technology a decision making guide for business and technology management**. New Yourk, NY: Van Nostarand Reinhold.

Carol O., Meser(2006) "**Resistance to change in the community college: The influence of participation, open communication perceived organization support, and organization commitment**" dissertation abstract, the university of Oklahoma,

Comm, Clare L.; Mathaisel, Dennis F.X.(2008), Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence**, International Journal of Business Excellence,** Volume 1, Number 4, 19, pp. 448-456.

Cunningham J. Barton, James S. Kempling,(2009), Implementing change in public sector organizations, **Management Decision**, Volume:47,Issue: 2 , Page:330 – 344.

Cunningham, George B. (2006) "The relationships among commitment to change, coping with change", **Journal of work organizational psychology**, vol.15, Issue l, p.29-45.

Daft, R ,(2001), **"Organizational Behavior**" (5th) Dryden Press . Harcourt College Publishers. USA.

Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, (2005) "Innovation and human resource management fit: an empirical study", **International Journal of Manpower**, Vol. 26 Iss: 4, pp.364 – 381

Dennis R. Self, Schraeder Mike(2009) Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance**, Leadership & Organization Development Journal**, Vol.30 , Issue: 2 , Page: 167 - 182

Dobosz Bourne, (2006)Reframing resistance to change experience from general motors Poland», **International journal of human resource management**, vol.17, Issue 12, p.2021-2034.

Doyle, Mike; Claydon, Tim; Buchanan, Dave,(2000) " Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change" **British Journal of Management**, V.11,Special Issue, P.3-4.

Eskild, Dahlgard & Anders, (1999),The Impact Of Creativity And Learning On Business Excellence ,**Total Quality Management** ,Vol.10, p1-17.

Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris(2009) Criteria requirements of the European business excellence model: a suggested approach, **The TQM Journal**, Vol.21, Issue: 2 , Page: 116 – 126.

Foley, K. (2001): **From Quality Management to Organization Excellence: "Don't Throw the Baby Out With the Bath Water**", Centre For Management Quality Research, University of Technology, Sydney.

Frank Voehl (2007) Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management, **The TQM Magazine**, Volume: 19, Issue: 5, Page: 518 -526

Garven, David A., Michael A. Roberto (2006) Change Through Persuasion." **Harvard Business Review.** Vol. 83(2) pp. 104-112

Gibson, James L. et al (2006), **Organization Behavior Structure Process,(12th ed.),** New York: McGraw Hill.

Grote,Dick,(2002), **The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers**, United States Of America

Gupta,R.P & Arya, P.P,(2003),**Human Resource Management And Accounting**, India At Elegant Printers.

Hesslbein, Frances &Johnston, Rob,(2002),**On Mission And Leadership: A leader to Leader Guide**, United States Of America.

Kandula, Srinivas, R,(2002), **Strategic Human Resource Development**, Meenakshi Printers Delhi-110006.

Kathryn Boys, Anne Wilcock, Stanislav Karapetrovic, May Aung(2008) Evolution towards excellence: use of business excellence programs by Canadian organizations, **Measuring Business Excellen**ce, Volume: 9 , Issue: 4, Page:4 - 15

Khalil, Tarek M., (2000) , **Management Of Technology**. Mcgraw –Hill Higher Education Boston Burr Ridge, IL.

Khan, Hina, & Matlay Harry (2009) Implementing service excellence in higher education, **Education + Training,** Vol. 51 , Issue: 8/9 , pp.769 - 780

Kotler, Philip, (2000), "**Marketing management**", Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc.

Lillian, Frame (2003) Models and Methods in Quality Management/ Business Excellence, **The Journal of Applied Behavioral Science,** Vol. 25, No. 2, 109-122

Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park-Dahlgaard, Lars Grønholdt(2007) Measuring and diagnosing innovation excellence – simple contra advanced approaches: a Danish study, **Measuring Business Excellence**, Volume: 11, Issue: 4, Page: 51 - 65

Martensen, G & Dahlgaard, R, (1999), Integrating Business Excellence And Innovation Management Developing Vision Blueprint And Strategy For Innovation In Creative And Learning Organizations, **Total Quality Management**,Vol.10, pp: 25-36.

Maurer, R. (1996), " Using resistance to build support for change", **The Journal of Quality and Participation**, Vol.19, No.3, p.5٨.

McGregor, F.(2004),**Quality management/change management: two sides of the same coin? Academic Services Division,** Papers. Available at: http://works.bepress.com

Meyer, E., (2005): **Administrative Excellence: Revolutionizing Our Value in the Workplace**, Beaver's Pond Press.

Msweli – Mbanga, p. Potwana, N,(2006), "Modeling participation, resistance to change and organization citizenship behavior" **Journal of business management**, vol.37 (Issue 1, Mar. 2006), p.21-29.

Ramanathan Ramakrishnan, (2004). Business excellence of industrial groups in Oman Measuring **Business Excellence**, Vol. 8, No. 4, pp.213 – 229.

Richard H. Axelord,(2001), “Why change Management needs Changing” **Reflections**, V.2,N.3, P46.

Schermerhorn, Hunt, Osborn,(2000)” ،**Organizational Behavior”** John Wiley & Sons, Inc., New York.

Sharma Monica, Kodali Rambabu (2008) Development of a framework for manufacturing excellence, **Measuring Business Excellence,** Vol. 12, Issue: 4 , Page: 50 - 66

Strebel, P. (1994), "**Choosing the right change path**", California Management Review, Vol.36, No.2, p.29.

Taylar, Balvir (2009) Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values, **Measuring Business Excellence,** Vol. 13 , Issue: 4 , pp: 34 – 46

Wheeland, Cralg.(1994) "Identity and Excellence", **Role Models for City Managers**, Vol (26), No (3), pp:58-69.

Yeatman Anna,(1994)”The Reform of Public Management: An overview”, **Australian J. of Public Administration**, V.53, N.3, P. 289.

الملحق (أ)
الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـن الرحيم

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية**، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة($_x$) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

مسفر الدوسري

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

١- المؤهل العلمي : ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم كلية مجتمع .
( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

٢- العمر : ( ) ٣٠ سنة فأقل . ( ) ٣١-٤٠ سنة .
( ) ٤١-٥٠ سنة . ( ) ٥١ سنة فأكثر .

٣- الخبرة الوظيفية : ( ) ٥ سنوات فأقل . ( ) ٦-١٠ سنوات.
( ) ١١-١٥ سنة . ( ) ١٦ سنة فأكثر .

٤- المستوى الوظيفي : ( ) مدير إدارة . ( ) نائب مدير إدارة .
( ) رئيس قسم . ( ) موظف .

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي لدى العاملين في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
١.	يواكب التغيير في وزارتي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية					
٢.	يدفع التغيير في التشريعات الحكومية وزارتي إلى تغيير خططها من حين لآخر					
٣.	يحث التغيير في طلبات الجمهور على الخدمات على تغيير سياسات وزارتي تجاه الجمهور					

٤.	تستدعي التغيرات الاقتصادية في البيئة الخارجية إحداث تغييرات في وزارتي					
٥.	يدفع توسيع الرقابة الحكومية لوزارتي نحو إحداث التغيير المتواصل.					
٦.	يحث ازدياد الوعي الثقافي لدى الجمهور وزارتي على تبني سياسات جديدة					
٧.	يؤثر التغيير الذي يحدث على التكنولوجيا المستخدمة في المديرية					
٨.	التغيير الذي يحدث في وزارتي يسير بخطى سريعة					
٩.	التغيير الذي يحدث يؤثر على طرق وأساليب العمل في وزارتي					
١٠.	يواكب التغيير في وزارتي التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية					
١١.	قد توفر قوى ضغط من أجل إحداث التغيير في وزارتي.					
١٢.	تتماشى سرعة التغيير في البيئة الداخلية مع الثقافة التي تتبناها المديرية					
١٣.	ظهور التكنولوجيا الحديثة يُعد حافزاً لوزارتي نحو التغيير					
١٤.	يُعد التغيير السريع في القيادات الإدارية في وزارتي عنصر هاماً نحو إحداث التغيير					
١٥.	تستطيع القوى العاملة في وزارتي على تنفيذ برامج التغيير					
١٦.	تقوم وزارتي بتطوير نوعية خدماتها لتواكب عملية التغيير					
١٧.	تقوم وزارتي برفع مستوى الرضا لدى العاملين لمواكبة عملية التغيير.					
١٨.	تتمتع وزارتي بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتتماشى مع التغيير					
١٩.	يؤثر التغيير الذي يحدث على الهيكل التنظيمي للوزارة					
٢٠.	تراقب القيادة عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة.					
٢١.	تسند القيادة الوظائف بحسب قدرات العاملين.					
الرقم	**الفقرة**	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادراً**	**لا تنطبق إطلاقاً**
٢٢.	تحقق القيادة أهداف العمل بممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية.					
٢٣.	تحرص القيادة على إقناع المرؤوسين بأساليب العمل المحتملة.					
٢٤.	تخلق القيادة الحافزية لدى العاملين نحو التميز في العمل.					
٢٥.	تشجّع إدارتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق حول أهمية التميز في العمل.					
٢٦.	تمتلك إدارتي تصوراً واضحاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.					
٢٧.	يعرف المرؤوسون واجباتهم دون صعوبة.					
٢٨.	يحرص المرؤوسون على المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل.					

٢٩.	توفر وزارتي فرص المبادأة للمرؤوسين لحفز إبداعاتهم.					
٣٠.	يستفيد المرؤوسون من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهاراتهم.					
٣١.	لدى المرؤوسون الاستعداد لمواكبة التحولات في نظم العمل.					
٣٢.	تتم مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.					
٣٣.	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات في جميع مراحل العمل الإداري.					
٣٤.	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها وزارتي.					
٣٥.	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي لوزارتي.					
٣٦.	يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقتها في الأداء.					
٣٧.	تنطلق إستراتيجية وزارتي من واقع المشكلات التي تواجهها.					
٣٨.	تنسجم إستراتيجية وزارتي مع الأهداف التي ترغب في تحقيقها.					
٣٩.	تمتلك وزارتي الرؤية المستقبلية إزاء ما تسعى لتحقيقه.					
٤٠.	توفر إستراتيجية وزارتي المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة.					
٤١.	تتجه القرارات الإستراتيجية إلى إحداث التغيير لمصلحة وزارتي.					
٤٢.	توفر إستراتيجية وزارتي منهجاً واضحاً عن الأهداف الحاضرة والمستقبلية.					
٤٣.	تُحدد الإستراتيجية الفرص والتهديدات الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجّي لبيئة المنظمة.					
٤٤.	تهتم ثقافة وزارتي بتمكين العاملين عبر التفويض اللازم لهم.					
٤٥.	تمنح ثقافة وزارتي العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل.					
الرقم	**الفقرة**	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادراً**	**لا تنطبق إطلاقاً**
٤٦.	تعكس ثقافة وزارتي الاحترام المتبادل بين المدراء والعاملين.					
٤٧.	توازن ثقافة وزارتي بين الحياة الاجتماعية والتنظيمية للعاملين.					
٤٨.	تعتمد ثقافة وزارتي شبكة معلومات فعالة في تقديم خدماتها.					
٤٩.	تهتم الثقافة التنظيمية باستخدام المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.					
٥٠.	تمنح الثقافة التنظيمية القوة للعاملين لتحقيق أهدافها.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الاسم	مكان العمل
أ.د حلمي يوسف شحادة	جامعة مؤتة- إدارة عامة
أ.د نضال الحوامدة	جامعة مؤتة- إدارة عامة
د خالد الزعبي	جامعة مؤتة- إدارة عامة
د. حسين العزب	جامعة مؤتة- إدارة عامة
د. محمد المحاسنة	جامعة مؤتة- إدارة عامة
د. فيصل الشواورة	جامعة مؤتة- إدارة أعمال
د. أسعد العلي	جامعة مؤتة- إدارة أعمال

المعلومات الشخصية

الاسم: مسفر بن فيحان بن قويد الدوسري

التخصص: إدارة عامة

السنة: ٢٠١١

الكلية: إدارة الأعمال

العنوان الإلكتروني: m-f-210@hotmail.com

رقم الهاتف: ٠٠٩٦٦٥٦٩٣٧٨٢٢٢